



COMMISSION DE  
L'OcéAN INDIEN

*Les ailes de*  
***l'Indian Océanie***

*Plaidoyer pour une stratégie  
régionale du transport aérien*





Les ailes de  
***l'Indian Océanie***

*Plaidoyer pour une stratégie régionale intégrée  
du transport dans les États membres  
de la Commission de l'océan Indien.*



COMMISSION DE  
L'OCÉAN INDIEN



Publié avec le concours  
de l'Union européenne



# Sommaire

---

Préface du Secrétaire général de la Commission de l’océan Indien . . . . .	<b>4</b>
Introduction : Un rêve d’envergure . . . . .	<b>7</b>
Chapitre I : Contexte mondial et régional . . . . .	<b>8</b>
Chapitre II : La symbiose du tourisme et de l’aérien . . . . .	<b>21</b>
Chapitre III : Comprendre son environnement, c’est faire la moitié du chemin . . . . .	<b>25</b>
Chapitre IV : Les pistes de décollage . . . . .	<b>29</b>
Chapitre V : La turbine politique . . . . .	<b>39</b>
Conclusion : Indianocéanie, destination et destinée . . . . .	<b>41</b>
Références . . . . .	<b>43</b>
Annexe . . . . .	<b>45</b>

# Préface

---

Les ailes de l'Indianocéanie s'inscrivent dans le droit fil de l'ambitieuse conférence sur les enjeux de la desserte aérienne régionale organisée à Maurice, les 2 et 3 mai 2013, par la Commission de l'océan Indien (COI). Les interventions des experts, placées en annexe de ce Plaidoyer, témoignent de la richesse et de la qualité des débats.

Ce faisant, la COI apporte sa pierre au débat qui mobilise à la fois les États, les bailleurs et les forces économiques de l'Indianocéanie au service d'une réelle intégration de la région.

La participation active de plus de 80 représentants de l'aviation civile, du transport aérien, du tourisme, des industries d'exportation, des organisations internationales et partenaires de développement – l'Union européenne, la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du tourisme, l'Agence française de développement, l'Association internationale du transport aérien, entre autres, témoigne de la pertinence de l'événement, de l'intérêt que suscite cette problématique et plus encore de la nécessité de revoir le modèle de transport aérien régional. Afin de prendre pleinement la mesure des travaux et des échanges réalisés lors de la conférence des 2 et 3 mai, vous trouverez en annexe le compte rendu complet des sessions de travail.

Pour la COI, la connectivité, qu'elle soit aérienne, maritime ou numérique, est une priorité. Sur le plan de la desserte aérienne, il s'agit d'une réflexion d'autant plus structurante que le tourisme est l'un de nos piliers économiques et cette industrie, comme chacun le sait, est largement tributaire du transport aérien.

Les débats que nous avons eus pendant ces deux jours de conférence, éclairés par les interventions d'éminents experts, nous incitent à regarder ensemble dans la même direction.

Quelle stratégie pour le transport aérien ?

Partout dans le monde, cette question mobilise les gouvernements, les collectivités publiques autant que les opérateurs privés.

Il ne fait aucun doute que les réponses que nous devons trouver auront un impact direct sur l'évolution économique et sociale de la région.

Pour le secteur du tourisme, il n'y a pas lieu de débattre. Il importe de mettre un terme à une offre touristique fragmentée et de moins en moins concurrentielle. C'est tout l'enjeu de la stratégie des *Îles Vanille*. L'Indianocéanie, dans son ensemble, constitue un produit unique, original et attractif qu'il est malheureusement difficile et onéreux de découvrir, faute de liaisons inter-îles fréquentes et abordables.

L'absence de stratégie aérienne régionale coordonnée affecte d'autant plus notre compétitivité que les prévisions sont encourageantes : l'Organisation mondiale du



tourisme (OMT) prévoit, en effet, la poursuite de la progression mondiale de l'activité de ce secteur.

Dans un tel contexte, nous n'avons plus le droit de nous endormir sur nos lauriers. Les compagnies aériennes du monde entier revoient leur stratégie et leur modèle opérationnel. L'exigence de compétitivité les pousse à se rationaliser, à nouer des partenariats, à conclure des alliances stratégiques ou à fusionner.

Les faits ont donné raison à Didier Bréchemier, spécialiste du secteur, qui écrivait en 2010 : « *Dans le secteur aérien, il y a beaucoup trop d'acteurs. La consolidation va se poursuivre, elle est nécessaire* ». C'est d'autant plus vrai que presque toutes les compagnies aériennes de nos pays membres connaissent une situation financière précaire, malgré quelques embellies épisodiques.

Nous ne pouvons pas nier qu'une des raisons de ces difficultés tient au fait que l'offre aérienne régionale est morcelée. Chaque compagnie dispose d'une modeste demande domestique et doit affronter une rude compétition sur les marchés d'Europe, d'Asie et d'Afrique. Ce sont nos citoyens, nos entreprises et nos visiteurs qui en paient le prix fort : celui des recapitalisations, des subventions, des prix exorbitants, pour une connectivité défailante.

Il est encore temps de réagir ! Les options sont nombreuses, comme le démontre cette étude.

Quel que soit le modèle qui sera retenu, il est une chose sur laquelle tous les participants au symposium organisé par la COI se sont entendus : le *statu quo* n'est pas une option !

Le temps des décisions et de l'action est venu. C'est aux pays membres de la COI et aux transporteurs de l'Indianocéanie, avec le concours du secteur privé, de décider de la formule qui sied le mieux à nos économies.

Le symposium de mai 2013, la réflexion que nous avons menée et partagée, et la publication de cet ouvrage - qui répond à la demande des participants de voir présenter un plaidoyer destiné aux États de la COI - ont été rendus possibles grâce à l'appui de l'Union européenne que je remercie chaleureusement.

Notre partenaire suit avec intérêt cette question de la connectivité, vecteur de l'intégration régionale. À Bruxelles, dans le cadre des négociations en vue de la programmation du 11e FED, j'ai eu l'occasion de l'évoquer, notamment avec le Commissaire européen au développement, Andris Piebalgs, et de souligner que ce chantier est indispensable pour l'intégration de notre Indianocéanie.

C'est aux décideurs politiques et économiques qu'il appartient à présent d'ouvrir la voie. Nos économies, nos peuples, mais aussi les compagnies aériennes ont tout à y gagner.

**Jean Claude de l'Estrac**

Secrétaire général de la Commission de l'océan Indien





## *Introduction*

# *Un rêve d'envergure*

---

Les îles de l'océan Indien sont mal connectées entre elles et avec le reste du monde. Il n'existe pas de connexion entre les Comores et les Seychelles, ni entre Maurice et les Comores. Il en va de même entre les Seychelles et Madagascar. Malgré la proximité géographique des Seychelles avec les Comores, soit 1 556 km, un passager devra parcourir dans les faits 3 744 km pour se rendre dans le pays voisin. Cette épopée intrarégionale, via Madagascar et Maurice, l'obligera à voyager près de 24 heures, à utiliser deux compagnies aériennes et à déboursier plus de mille euros.

Au plan international, de toute la région COI, le pays le mieux relié au monde est Maurice – avec 20 destinations –, suivie des Seychelles (9 destinations), de Madagascar (9 destinations, principalement régionales), de la Réunion (8 destinations), et des Comores (5 destinations).

Une telle situation constitue un frein structurel au développement de l'Indianocéanie pourtant située au centre d'un axe Asie-Afrique en croissance. Or, selon l'Association internationale du transport aérien (IATA), un calcul conservateur met en évidence qu'un accroissement de 10 % de la connectivité aérienne entraîne sur le long terme une hausse de 0,07 % de la croissance annuelle.

Au-delà de cette problématique économique, la question de la connectivité aérienne met en jeu tous les aspects de la société indianocéanique : économie, commerce, éducation, santé, culture...

Le défi que doit relever l'Indianocéanie est majeur : faire émerger une vision commune à nos États membres, une prise de conscience de l'intérêt économique que nos pays et nos peuples peuvent retirer d'une amélioration de la desserte aérienne. En effet, une plus grande ouverture de notre région est, à l'évidence, de nature à assurer un meilleur avenir à nos populations.

L'ancien modèle de transport aérien a bien servi nos pays, mais il montre désormais des signes évidents d'essoufflement. Il nous faut définir un nouveau cadre adapté à nos besoins, aux défis qui nous sont posés et à la mutation irréversible du transport aérien mondial. Malgré quelques crispations, le processus est en marche et les États commencent à vouloir trouver ensemble de nouvelles pistes de coopération.

## Chapitre I

# Contexte mondial et régional

---

### *L'air du temps*

Lorsque la Commission de l'océan Indien (COI) organisa à Maurice, en mai 2013, une conférence internationale sur les enjeux de la connectivité aérienne, l'événement reçut un large écho dans l'opinion publique régionale. Trois raisons principales expliquent cet intérêt.

La première est due à l'importante participation, pour la première fois dans la région, d'éminents spécialistes de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), réfléchissant aux côtés des principaux bailleurs et organisations internationales (Banque mondiale, Union européenne, Banque africaine de développement, Agence française de développement...).

Le second motif de cet intérêt est qu'il s'agissait pour la COI et son Secrétaire général, Jean Claude de l'Estrac, de présenter à tous les acteurs régionaux du secteur son plaidoyer pour une nouvelle stratégie régionale du transport aérien. Dans le contexte d'un marché aérien indianocéanien caractérisé par la concurrence entre les compagnies nationales, la proposition est apparue audacieuse.

Le pari était, en effet, pour le moins ambitieux dans une région où l'offre aérienne est morcelée, davantage fondée sur des logiques concurrentielles nationales que sur la recherche de vrais partenariats stratégiques régionaux.

Enfin, l'importance des questions à traiter n'a pas manqué d'attirer légitimement l'attention de nombreux observateurs et acteurs de la vie publique et sociale de nos pays, bien au-delà du monde du transport aérien. Peut-on prétendre promouvoir l'attractivité touristique de la région tout en se passant d'une desserte intrarégionale fréquente et économique ? Comment les petites compagnies aériennes de la région font-elles face à l'augmentation des coûts d'opération ? Servent-elles de façon adéquate les intérêts de leurs clients, touristes, passagers de la région et opérateurs économiques ? Leurs prix sont-ils satisfaisants par rapport à ceux pratiqués dans le reste du monde ? Sont-elles viables à moyen et long termes ? Peuvent-elles résister aux *majors* internationales et au phénomène de concentration ? Peuvent-elles abandonner leur logique de concurrence au profit d'une réelle mutualisation de leurs ressources et de leurs moyens ? Peut-on envisager une compagnie régionale issue de la fusion des actuelles compagnies ? Quel rôle accorder aux compagnies nationales ? À quel niveau situer l'action de l'État ? Quel

---

---

# Secteur aérien

---

Mondial (2010) :

**+ 8,4 M**  
d'emplois

**\$ 539 milliards**  
de CA

---

Petits États insulaires :

**78 000**  
emplois directs

**200 000**  
emplois indirects et induits

---

---



---

degré de libéralisation adopter ? Existe-t-il des forces de résistance au changement ? Comment réconcilier les stratégies de survie des transporteurs et les intérêts économiques globaux des pays ?

Depuis 2008 et le début de la crise se succèdent les conférences internationales sur le transport aérien. Une certitude - partagée par tous - est que la contribution de ce secteur à la croissance globale est massive. Il contribue activement à la croissance d'une région, il influe sur les cadres politiques, sociaux et économiques dont il est à la fois l'objet et l'aiguillon.

Selon le World Economic Forum de 2013, l'aérien, toutes branches confondues, représentait, en 2010, 8,4 millions d'emplois et 539 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Dans les petits États insulaires, l'aviation a créé 78 000 emplois directs et presque 200 000 emplois indirects et induits.

Cette tendance ne fait qu'augmenter : en 2012, on a compté 30 millions de décollages et les spécialistes en estiment le nombre à 60 millions en 2013... Du milliard de touristes qui a voyagé en 2012, la moitié a pris l'avion.

Un enjeu de taille mobilise les gouvernements et les opérateurs privés : la définition d'un nouveau modèle aérien. Celui-ci doit prendre appui sur les forces dynamiques du marché mondialisé, mais tenir compte aussi des attentes – parfois contradictoires - des États, des opérateurs et des populations.

Le vrai défi consiste à faire les bons choix, à construire une stratégie durable, à opter pour la libéralisation totale pour l'Indianocéanie et la dose de libéralisation adéquate pour l'international. Mais il est indispensable de ne pas manquer le grand décollage vers un espace irréversiblement globalisé, quitte à procéder par étapes.

Les exemples récents de succès commerciaux bâtis sur les nouveaux modèles ne manquent pas. Ce qui se passe sur l'axe Asie-Afrique, de première importance pour l'Indianocéanie, permet de mieux comprendre la symbiose entre la connectivité aérienne et la croissance économique.

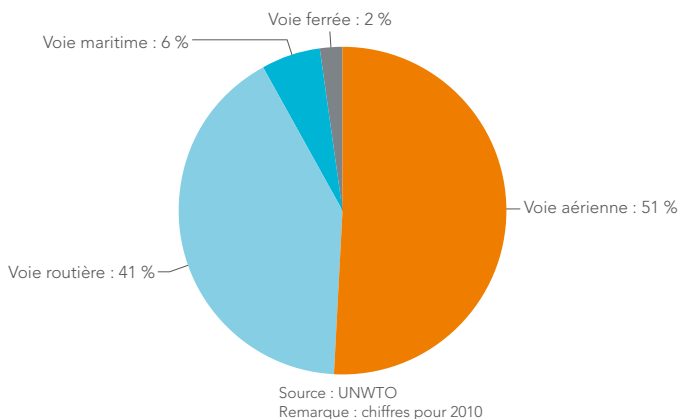
Singapore Airlines, par exemple, opère un vol direct quotidien sur l'Afrique du Sud, soit 100 000 passagers par an, avec un nombre d'arrivées triplé depuis 2009 et une hausse de 60 % en 2012. Sur les 9 millions de touristes accueillis chaque année par l'Afrique du Sud, 6 millions proviennent de pays membres de la Communauté pour le développement de l'Afrique australe (SADC).

Dans notre région élargie du fait d'une connectivité aérienne optimisée, l'activité touristique est en forte croissance. L'Afrique, notre plus proche continent, devrait recevoir 4,2 millions de visiteurs de plus par an, dont 1,3 million chez nos voisins d'Afrique de l'Est. L'Organisation mondiale du tourisme prévoit une augmentation de 43 millions des arrivées touristiques chaque année pour atteindre 1,8 milliard en 2030. L'Asie, le Pacifique, le Moyen-Orient et l'Afrique devraient bénéficier plus particulièrement de cette croissance.

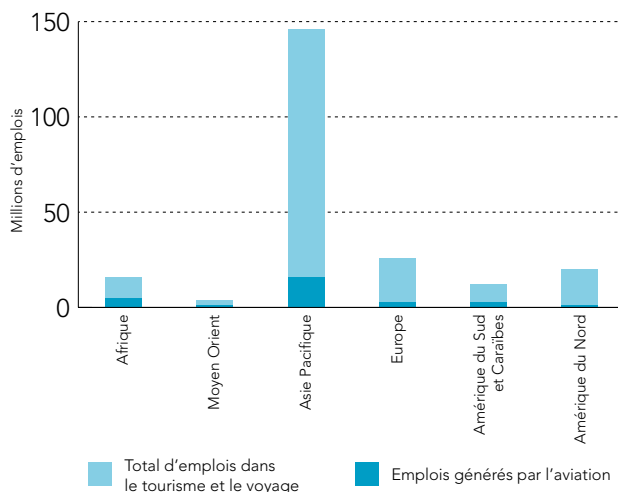
L'Indianocéanie doit pouvoir profiter de cette manne. La clé, c'est la connectivité aérienne.



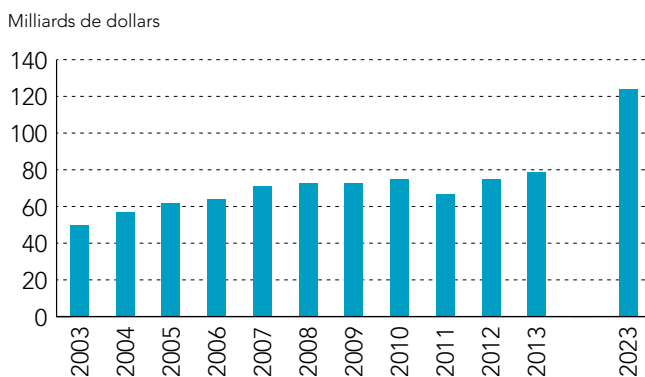
**Arrivées des voyageurs selon leur moyen de transport : plus de la moitié des touristes internationaux sont des passagers aériens.**



**Emplois dans le secteur touristique générés par l'aviation (2010).**



**Afrique – Contribution du secteur du voyage et du tourisme au PIB (2011).**







## *Les ailes porteuses de l'Indianocéanie*

Le Sud-Ouest de l'océan Indien - l'Indianocéanie - couvre une superficie de 5,5 millions de km<sup>2</sup>, soit 2,5 fois la Méditerranée. Plusieurs facteurs l'expliquent mais il est quand même intéressant de noter qu'à l'intérieur de cet espace, le transport aérien est rare et cher : à trois fois plus cher que les liaisons inter-îles de la Caraïbe par exemple (800 euros pour un aller-retour Maurice-Comores ou Comores-Réunion en basse saison, avec une escale à Madagascar). Le coût au kilomètre entre Maurice et La Réunion serait même le plus élevé au monde. Une étude seychelloise a comparé six itinéraires aériens dans l'océan Indien avec des distances comparables en Europe, comme Seychelles-Maurice VS Londres-Faro. Les tarifs dans la région sont jusqu'à six fois supérieurs à ceux pratiqués par LCC EasyJet en Europe.

Atteindre l'Indianocéanie depuis les grands marchés comme l'Europe s'avère une expédition longue et coûteuse. Dans ces conditions, il est donc difficile pour les transporteurs nationaux de proposer des itinéraires à destinations multiples.

Pour l'heure, les quatre transporteurs nationaux des pays membres de la COI connaissent, ou ont connu dans un passé récent, des difficultés financières sérieuses qui limitent leurs ambitions commerciales.

Air Austral, Air Madagascar, Air Mauritius et Air Seychelles doivent lutter contre les mêmes contraintes d'une offre morcelée et s'adapter à une demande limitée. Elles sont confrontées à une rude concurrence internationale sur les marchés traditionnels de l'Europe et sur les marchés émergents d'Asie et d'Afrique auxquels elles s'intéressent depuis peu.



Les dauphins de l'océan Indien font partie de sa riche biodiversité.

Malgré ces contraintes et le potentiel du grand large, les stratégies individuelles non coordonnées des compagnies locales sur un petit marché régional ne sont pas sans conséquences. Ainsi, la part de trafic des grosses compagnies non régionales est en hausse. De nouveaux transporteurs arrivent, jouent sur la capacité de sièges, la fréquence des vols et les tarifs. Quant aux compagnies nationales de l'espace COI, elles continuent le plus souvent à vivre, pour ne pas dire vivoter, chacune à leur rythme. L'étroitesse de l'accès aérien en direction et à partir de nos pays en est la première conséquence.

## Le trafic régional en chiffres

En 2012 : le trafic aérien régional totalise 640 034 passagers, soit 24 % du nombre total de voyageurs dans la région. La part d'Air Mauritius est de 53 %.

Sur les vols à destination de Maurice, Air Seychelles avait un taux moyen d'occupation de 80 % (27 524 passagers) ; Air Austral 65 % (245 741 passagers) et Air Madagascar 45 % (26 100 passagers).

Vers la Réunion, Air Mauritius atteint 60 % d'occupation (288 030 passagers) et 48 % vers Madagascar (52 639 passagers).

Chaque semaine, 93 vols régionaux atterrissent à La Réunion, 71 à Maurice, 47 à Madagascar, 10 aux Comores et quatre aux Seychelles.

Maurice et La Réunion profitent de plus de 70 % de la capacité internationale, mais 55 % de cette capacité sont fournis par des transporteurs non régionaux, notamment avec le partage de code.

Madagascar est aujourd'hui connectée à 9 destinations globales, au travers d'Air Madagascar ou d'opérateurs étrangers. Le pays est raisonnablement bien relié à son environnement régional, à l'exception des Seychelles, même si la desserte régionale passe exclusivement par Antananarivo, sans aucune autre destination de nature à nourrir les flux de tourisme régional.

Destinations	Lignes aériennes	Fréquence
Réunion	Air Madagascar (AM), Air Austral (AA)	20/semaine
France (Paris & Marseille)	AM, Air France, Corsair	11/semaine
Mayotte	AM, AA	10/semaine
Afrique du Sud (Johannesbourg)	AM, South African AirlinK	9/semaine
Maurice	AM, Air Mauritius	7/semaine
Kenya (Nairobi)	Kenya Airways	4/semaine
Comores	AM	3/semaine
Thaïlande (Bangkok)	AM	3/semaine
Italie (Milan et Rome)	Air Italy (charter), Neos (charter)	2/semaine





Baobabs et zébus, un « cliché » pittoresque de Madagascar.

Créée en 1961 et propriété de l'État malgache à 90 %, Air Madagascar fait face depuis plusieurs années à des difficultés financières importantes, au point de ne plus publier de bilan financier. Ces problèmes se sont intensifiés à partir de 2008, avec la fin du contrat de management qui la liait à Lufthansa Consulting et la crise politique qui a commencé en 2009.

En 2011, l'Union européenne a publié sa nouvelle « liste noire » qui interdit de vol dans son espace aérien les deux B767-300 d'Air Madagascar, desservant Paris et Marseille. De ce fait, la compagnie a dû s'engager dans des contrats de *leasing* coûteux, notamment pour sauvegarder ses vols vers Paris, mais aussi certaines destinations domestiques.

En décembre 2012, la compagnie nationale malgache a été maintenue dans l'annexe B de la liste noire de l'Union européenne.

D'après la Banque mondiale, le monopole de la compagnie sur les vols intérieurs a abouti à des prix exorbitants, compris entre 380 USD et 560 USD, qui servent à compenser les pertes sur les destinations internationales. Les vols sont fréquemment retardés ou annulés. Les finances de la compagnie sont également affectées par les coûts élevés de *leasing*, les prix élevés du fuel dans une flotte aérienne vieillie, la mauvaise gestion des contrats d'approvisionnement pétroliers et par des frais fixes de personnel anormalement élevés (pour un emport de passagers de moitié inférieur à celui d'Air Austral, la compagnie nationale malgache emploie le double de personnel).

L'Union des Comores pâtit de la faiblesse de ses moyens, mais aussi de la situation géographique complexe d'un État archipel. L'histoire aérienne récente du pays témoigne de cette difficulté : Air Comores a disparu depuis 1997 et malgré l'espoir d'une seconde vie suscitée par Air Bourbon en 2007, la crise économique a eu raison du rêve de « Air Comores International ». Il n'existe aucun vol direct depuis Maurice, Rodrigues ou les Seychelles.

Compagnie Aérienne	Trajet	Vols / semaine	Modèle d'avion	Capacité
African Express	Nairobi – Mombasa – Moroni	1	DC 9	32
Air Austral	Réunion – Moroni (via Dzaoudzi)	2	B737-800	184
	Dzaoudzi – Moroni	2	B737-800	184
Air Madagascar	Antananarive – Moroni	3	B737-300	130
	Antananarive – Anjouan	1	B737-300	48
Comores Aviation	Moroni – Antananarive	2		
	Anjouan – Antananarive	1		
Kenya Airways	Nairobi – Moroni	3	Embraer 190	98
Precision Air	Dar es Salam – Moroni	1	B737-300	130
Yemenia	Sana'a – Moroni	2	A310	210

Les connexions entre les trois îles sont assurées de façon parfois irrégulière par Inter Îles Air, AB Aviation et Comores Air Assistance, avec un niveau de sécurité et de ponctualité perfectible.

Sur le plan des infrastructures, l'aéroport Hahaya Prince Saïd Ibrahim, en Grande Comore, est le plus ancien et le plus important de tous les aéroports de l'archipel. Doté d'une piste de 2,9 km, il doit encore résoudre quelques défis pour être en mesure de faire atterrir des long-courriers. Les deux aéroports de Mohéli et d'Anjouan disposent, quant à eux, d'une piste de 1,3 km qui ne permet que des atterrissages en visuel.

La situation particulière de Mayotte dans l'archipel doit également être signalée. Depuis 2012, Inter Îles Air opère la ligne Anjouan/ Mayotte, mais de façon très irrégulière. En mai 2013, Air Austral et un consortium de partenaires, dont la CCI de Mayotte, annonçaient la création d'Ewa, pour des vols au départ de Dzaoudzi vers Madagascar (Nosy Be et Majunga), la Grande Comore et Anjouan, la Tanzanie et le Mozambique.

Enfin, la nature saisonnière de la demande en vols internationaux - très marquée par les déplacements de la diaspora comorienne vers et depuis la France en juillet et en août - explique le niveau élevé des prix du billet (2 000 € selon la Banque mondiale - étude 2013).

La desserte aérienne des Seychelles s'améliore. En février 2012, Etihad Airways est devenue actionnaire à hauteur de 40 % d'Air Seychelles, compagnie nationale créée en 1978, et alors en difficulté.



La Grande Mosquée de Moroni, Comores.

En dégagant des économies d'échelle par la mise en œuvre de synergies très significatives (contrats pétroliers, handling, catering, entre autres), cet investissement Emirati a permis à la compagnie de renouer avec les bénéfiques (1 M USD en 2012). La compagnie seychelloise a acquis une visibilité nouvelle à l'international avec l'accroissement de ses fréquences et l'ouverture de nouvelles routes, vers l'Afrique du sud, Maurice, Hong Kong, Abu Dhabi. Les nombreux accords de partage de codes entre Etihad Airways and Air Seychelles, l'annonce d'une collaboration d'Air Seychelles avec Air Berlin (autre « Equity Partner » d'Etihad Airways) au travers un partage de code et la signature d'un accord avec Turkish Airlines permettant de relier Istanbul trois fois par semaine contribuent à atteindre la clientèle internationale et aussi le marché européen touché par le déplacement du centre de gravité de la compagnie vers le hub d'Etihad à Abu Dhabi.

Destinations	Compagnies aériennes	Fréquence
Dubaï	Emirates Airways	12 par semaine
Doha	Qatar Airways	Quotidien
Abu Dhabi	Etihad & Air Seychelles	4 par semaine chacune
Addis Abeba	Ethiopian Airlines	4 par semaine
Nairobi	Kenya Airways	3 par semaine
Maurice	Air Seychelles	2 par semaine
La Réunion	Air Austral	2 par semaine
Johannesbourg	Air Seychelles	2 par semaine
Francfort	Condor Airlines	1 par semaine

---

Les défis à relever, recensés par la Banque mondiale, demeurent cependant significatifs : l'absence de vol d'Air Seychelles sur l'Europe, conséquence de l'impératif de viabilité, est quand même mal perçue par certains opérateurs du tourisme local. L'Allemagne est aujourd'hui le seul pays européen à entretenir une liaison directe avec les Seychelles. Sur le plan régional, le pays n'est relié directement qu'à Maurice et La Réunion.

À terme, les experts soulignent l'intérêt d'une connexion Paris-Seychelles et la légitimité de la demande seychelloise d'opérer des vols réguliers sur une base quotidienne avec Maurice.



Légendaires blocs granitiques des Seychelles.

Compte tenu de sa situation géographique, 96 % des passagers arrivent à Maurice par la voie des airs. La veine jugulaire du tourisme mauricien est donc bien l'aérien qui a connu dans ce pays une croissance moyenne de 4,1 % depuis 2002. Au premier semestre 2013, Air Mauritius desservait 19 destinations, dont Paris, Londres et Perth. Le renouvellement, en décembre 2013, de l'accord décennal sur le partage des codes entre Emirates et Air Mauritius ajoute également à l'offre commerciale une quinzaine de destinations nouvelles.

En dépit de ce contexte porteur, Air Mauritius, créée en 1967 demeure fragile. La compagnie, bien que détenue à moins de 51% par le gouvernement mauricien, est contrôlée par l'État par le biais d'une holding. Le trafic domestique a subi des fluctuations très fortes, particulièrement en 2005 et 2009, avec des baisses de - 14,3 % et - 14,2 % respectivement. En 2008-2009, la compagnie accusait une perte nette de 84 M€, en 2009-2010 de -7 M€, en 2010-2011 de -10 M€, en 2011-2012 de -29 M€ et en 2012-2013 de -3,60 M€, conséquence, entre autres, de la crise de l'euro, de la hausse du prix du pétrole, des pertes de change et d'une baisse de la demande.



En juillet 2013, les experts de la Banque mondiale décrivaient une compagnie « *vulnérable, faisant face à la hausse du prix du pétrole, à une demande déclinante et à un business model non soutenable* »

Contrainte en effet de revoir son modèle économique, la compagnie nationale - qui récusé la recherche d'une solution sur le modèle de celle d'Air Seychelles avec Etihad - fait le pari du développement, à Maurice, du *hub* de l'océan Indien.

Selon Air Mauritius, l'ouverture du nouveau terminal international de l'aéroport Sir Seewoosagur Ramgoolam en 2013, la capacité d'accueil de longs courriers de nouvelle génération comme l'A380, le renforcement de la coopération avec Emirates, Air Austral, Air Madagascar et les négociations avec Kenya Airways et South African Airways en sont les moyens.

Le secteur privé, notamment les hôteliers, demeure cependant critique vis-à-vis de cette politique et sollicite une ouverture du ciel pour remédier au déséquilibre entre l'augmentation du nombre de chambres d'hôtel (117 hôtels, 13 304 chambres) et la stagnation du nombre de places d'avion. Les experts conseillent également la révision des Accords bilatéraux (BASA) qui font obstacle au développement des échanges et un choix clair en faveur d'un partenariat stratégique avec une grande compagnie internationale.



Un « *bénitier* » posé dans le lagon mauricien.

## ***Les accords bilatéraux freinent les échanges.***

---

Pour La Réunion, département d'outre-mer français, le transport aérien est également stratégique.

À partir de 2009, le retournement de conjoncture a accéléré le déclin du modèle de croissance réunionnais, basé sur une consommation dynamique et un investissement stimulé par des aides fiscales et une commande publique forte.

Avec 30 % de chômage, la Réunion doit ainsi faire face à une rupture de son modèle économique, qui nécessite de nouveaux relais de croissance. L'insertion croissante de cette Région Ultra Périphérique (RUP) de l'Union européenne à son environnement régional - plus porteur en termes de croissance - constitue un des axes de réinvention de son modèle.

Ce choix demeure néanmoins conditionné par l'existence d'un transport aérien régulier et compétitif. Celui-ci permet d'assurer une certaine continuité territoriale avec la France métropolitaine tout en déterminant par ailleurs la santé de l'industrie touristique locale, essentielle pour l'économie réunionnaise.

Il s'organise autour de deux aéroports internationaux, l'aéroport Roland-Garros à Sainte-Marie, dans le nord, et celui de Pierrefonds, à Saint-Pierre, dans le sud-ouest. Six compagnies aériennes, dont quatre françaises, les desservent : Air Austral, Air France, Air Madagascar, Air Mauritius, Corsair International et XL Airways. Elles ont assuré en 2012 le transport de 2 094 671 passagers, dont 3 293 en *low cost*.

Air Austral est au cœur de cette problématique régionale. Avec une flotte modeste en taille mais récente (4 B777, 2 B737 et 3 ATR 72), la compagnie propose des vols quotidiens Réunion-Maurice et se concentre sur sa cible principale, l'Indianocéanie, au moyen d'un partage de code avec MK, Air Madagascar et Air Seychelles, mais aussi grâce à sa nouvelle filiale mahoraise, Ewa Air.

Au 1er semestre fiscal 2013 (avril/septembre), la compagnie a enregistré un résultat d'exploitation positif de 9,27 M€, contre une perte de 19,69 M€ à la même période 2012 pour un chiffre d'affaires 2012 de 186 M€.



Le volcan du Piton de la Fournaise, à La Réunion, est toujours en activité.

## *Chapitre II*

# *La symbiose du tourisme et de l'aérien*

---

### *La dynamique touristique*

Le tourisme mondial est en pleine croissance. Ce secteur représente 5 % du Produit intérieur brut global, 8,5 % des emplois dans le monde et 30 % des exportations de services. Ce marché génère 1 300 milliards de dollars de recettes d'exportation. D'ici 2030, il représentera 82 millions d'emplois.

Le continent africain, avec ses 4,2 millions de touristes en plus chaque année, exploite déjà ce nouveau gisement de croissance. Aux portes de l'Indianocéanie, l'Afrique du sud et le Kenya affichent une forte croissance des arrivées touristiques.

En revanche, sur les 500 millions de touristes qui ont pris l'avion en 2012, l'Indianocéanie n'en a attiré que 2 millions à peine, soit 0,04 % d'entre eux.

L'attractivité globale des destinations du sud-ouest de l'océan Indien enregistre elle-même de fortes variations selon les pays.



De ce fait, comme le démontre la même étude, la part du tourisme dans les économies de nos pays varie considérablement.

	Comores	Madagascar	Maurice	Seychelles
Contribution directe au PIB	3.20 %	5.40 %	10 %	24.80 %
Rang de la contribution directe au PIB (sur 181)	95	52	16	3
Contribution directe à l'emploi	2.70 %	4.30 %	12.00 %	25.80 %
Rang de la contribution directe à l'emploi	114	67	18	2
Exportation de voyageurs	18.80 %	26.60 %	34.70 %	33.30 %
Rang des exportations de voyageurs	49	37	29	30
Part de capitaux investis dans le tourisme	3.40 %	15.50 %	6.60 %	38.40 %
Rang en termes d'investissement de capitaux dans le tourisme	131	26	76	4

## Tourisme et PIB

Sur les trois principales destinations touristiques de l'océan Indien - Maurice, Seychelles et Maldives – le secteur aérien comptait pour USD 338 millions dans le PIB de 2009 dont USD 196 millions directement issus des compagnies aériennes, aéroports et services d'assistance. Les effets catalyseurs du tourisme sur l'aérien ont généré USD 2,6 milliards de valeur ajoutée en 2009 et 25 % des emplois dans ces trois économies.

Pour tenter d'améliorer leur attractivité et leur visibilité commerciale, nos pays membres, soutenus par la COI et réunis au sein de l'association « Îles Vanille », ont fait le choix de la régionalisation, de la promotion commune de leurs atouts, de la valorisation de l'identité indianocéanique, de ses attraits culturels et patrimoniaux, de ses complémentarités naturelles...

C'est un formidable outil, mais il sera peu efficace sans une amélioration significative de la connectivité aérienne entre la région et ses marchés touristiques traditionnels d'Europe et les nouveaux marchés émergents, ainsi qu'au sein même de l'espace indianocéanien.

## Les nouveaux touristes

Pour souligner encore la nécessité de mieux ouvrir la région au monde et d'améliorer l'offre aérienne, il nous faut mentionner l'extraordinaire potentiel que représentent la Chine et l'Inde. Les liens culturels, en particulier avec l'Inde du fait de l'histoire régionale du peuplement, la curiosité chinoise pour les destinations lointaines et encore peu connues laissent augurer un volume d'échanges important et croissant, en particulier si les connexions avec La Réunion, Madagascar et les Comores s'améliorent.





D'autres marchés vierges sont aussi à explorer. Les Scandinaves voyagent facilement pour échapper aux rigueurs de leur hiver. Cette clientèle aisée (3 325 euros en moyenne par touriste scandinave) n'hésite pas à voyager dans la Caraïbe ou en Extrême-Orient. Tout porte à croire qu'elle peut adopter la destination océan Indien.

Il en va de même pour la clientèle nord-américaine. Les safaris d'Afrique de l'Est attirent principalement une clientèle américaine qui dépense en moyenne 800 USD par jour et par personne au Kenya et en Tanzanie, aux portes de notre région.

En revanche, la clientèle japonaise, pourtant férue d'exotisme, boude une destination qui n'offre pas de vols directs.

Le handicap de la région n'est donc pas tant son éloignement que la difficulté d'accès qui a un impact direct sur le coût du voyage. Ce constat n'enlève rien au potentiel indianocéanique. Il montre seulement le chemin qui reste à parcourir pour présenter une offre compétitive dont la desserte aérienne est un élément clé. Sans stratégie adaptée, régionale et internationale, il n'y aura pas d'espace pour ces tourisms d'avenir dans l'Indianocéanie.



De nombreux marchés touristiques porteurs pour l'Indianocéanie restent inexploités.

## Singapour attend 17 millions de visiteurs en 2015.

La politique aérienne singapourienne est assise sur une approche multi-dimensionnelle au service d'une vision globale du tourisme et des affaires, qui privilégie la synergie public-privé et qui permet d'ouvrir des complexes touristiques intégrés.

Ainsi dans le segment des MICE (Meetings, Incentive, Conferences, Events), les exemples du Las Vegas Sands et de la Marina Bay Sands pour le tourisme d'affaires et de loisirs renforcent singulièrement la capacité et l'offre singapouriennes.



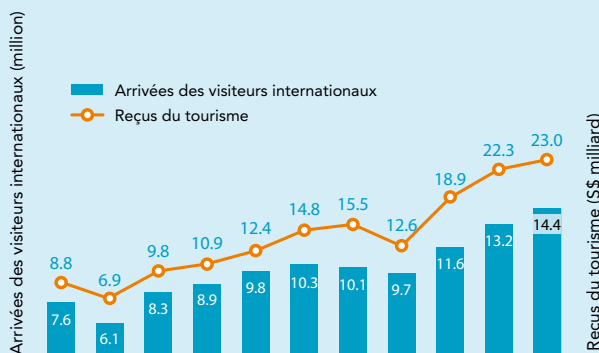
Marina Bay Sands. Le tourisme d'affaires et de loisirs renforce singulièrement l'offre singapourienne.

Le tourisme familial et récréatif découvre une offre de classe mondiale avec la station tropicale Resorts World Sentosa, autre complexe qui a su recréer un paradis tropical dans un environnement presque nu au départ.

Le paysage touristique de Singapour en a été transformé. Depuis 2010, avec un investissement de plus de 13 milliards de dollars singapouriens (environ 8 milliards d'Euros), ces complexes ont créé 22 000 emplois directs et 40 000 emplois indirects. Plus de deux tiers des contrats ont été alloués aux firmes locales, ce qui représente une contribution de 1,5 % au PIB du pays.

La clé du succès singapourien réside dans la volonté du gouvernement de capitaliser sur l'expertise du secteur privé tout en ayant la capacité d'initier et de suivre de grands projets. Chaque investissement public fait l'objet d'une planification stratégique dans laquelle la collaboration pluri-institutionnelle perdure jusqu'à l'aboutissement du projet.

En 2015, Singapour compte recevoir 17 millions de visiteurs, contre 8 millions en 2004, avec une population de 5,2 millions d'habitants vivant sur 650 km<sup>2</sup>.



Source : Singapore Tourism Board – les chiffres préliminaires de 2012 s'arrêtent à avril 2013

## *Chapitre III*

# *Comprendre son environnement, c'est faire la moitié du chemin*

---

### *Que font les autres ?*

L'Union européenne a graduellement libéralisé le marché de l'aviation entre 1987 et 1993 avec trois séries de réformes concernant l'accréditation des transporteurs, l'accès au marché et les tarifs.

Les transporteurs de l'Union européenne sont maintenant libres d'opérer sur n'importe quelle route de la zone, sans restriction sur le prix et le nombre de sièges. Ils ont même acquis les « droits de 9<sup>e</sup> liberté » dans le périmètre de l'UE, ce qui veut dire qu'un transporteur national peut opérer entre deux points situés dans un pays étranger sans avoir à entamer et à terminer le trajet dans son pays.

La création du marché unique de l'aviation dans l'Union européenne a transformé des marchés nationaux fragmentés, protégés, en le plus vaste marché régional de l'aviation mondiale. Cette libéralisation et cette intégration ont apporté plus de compétition et ouvert plus de lignes, doublant la croissance du trafic tout en baissant les tarifs. Elles ont stimulé la croissance et l'emploi au sein de l'Union européenne et contribué activement au rapprochement des mœurs et des cultures. La force de l'Europe, c'est son marché unique desservi par un espace aérien intégré. Comme un miroir inversé, la faiblesse de notre région reflète ce manque de cohérence et d'unité des politiques aériennes.

En Asie, Singapour est considérée comme un modèle de politique aérienne « à ciel ouvert ». Elle illustre parfaitement l'irréversibilité de la globalisation et les bienfaits d'une dérégulation assumée et organisée en fonction d'intérêts stratégiques clairement définis.

La Cité-Etat possède des accords de ciel ouvert avec 20 pays. Dans sa région, Singapour a signé des accords bilatéraux très souples avec la Malaisie et l'Australie. Elle accorde des droits de trafic illimité à Brunei, à la Nouvelle Zélande, au Chili et aux États-Unis. En outre, le gouvernement singapourien n'impose aucune limite à l'actionnariat et au contrôle des compagnies aériennes par des étrangers (Singapour Airlines maintient néanmoins l'actionnariat étranger à moins de 50 %...).

---

Ailleurs, la rationalisation des activités et le souci de compétitivité poussent les compagnies à s'entendre, à nouer des partenariats, à conclure des alliances stratégiques. On l'a vu récemment avec le renforcement du partenariat sur cinq ans entre Emirates et l'Australien Qantas, mais aussi avec les investissements stratégiques d'Etihad dans Air Berlin et six autres compagnies aériennes, d'Air Asia dans Malaysian Airlines, ou de Delta dans Virgin Atlantic.

Les compagnies cherchent aussi à desservir un nombre croissant de destinations, à adopter des politiques innovantes pour dominer l'évolution des prix du kérosène. Cette dernière préoccupation va très loin : ainsi, Delta a acquis une raffinerie et investit maintenant dans la recherche de carburants alternatifs.

La fusion de compagnies est également devenue un phénomène courant : American Airlines et US Airways ont donné naissance à la plus grande compagnie aérienne au monde.

Plus proche du cas de notre région, les fusions régionales ont donné naissance en 2000 à Air Caraïbes à partir de trois compagnies déficitaires, Air Guadeloupe, Air Martinique et Air Saint-Barthélemy.

## ***En soins intensifs, le « Business as usual » a-t-il un sens ?***

Le nouveau modèle en cours de constitution entraîne un changement radical dans la configuration du transport aérien mondial.

Enclenché depuis plusieurs années, le mouvement s'accélère et se renforce. La nouvelle approche exige un changement de paradigme et impose une approche communautaire. Dans l'aérien, on meurt seul ou on survit ensemble.

Le transport aérien dans l'Indianocéanie est confronté aujourd'hui à cette réalité. Hélas, dénué de vision globale et de perspective partagée, le vieux modèle, essoufflé, meurt lentement, privant la région des bénéfices que pourrait lui procurer une connectivité aérienne compétitive.

Certains États, plus conscients, ont abandonné cet attachement symbolique aux couleurs nationales, hérité de l'histoire, mais devenu progressivement obsolète.

En avril 2011, le cabinet *Performances, Management, Consulting*, basé à Dakar, estimait qu'il fallait « adopter une approche communautaire dans le transport aérien et faire en sorte que les États renoncent en partie au prestige qu'une compagnie portant le nom du pays peut apporter ».

Les compagnies qui se sont accrochées au modèle originel ont pris le risque d'aller de crise en crise, entrecoupée par des phases épisodiques de rentabilité. Pour prévenir des





---

lendemains qui déchantent, elles n'hésitent pas à exiger le soutien financier de leurs tutelles, les gouvernements. Elles font pression sur le pouvoir pour restreindre l'accès aérien et gérer la concurrence au mieux de leurs intérêts à court terme, sans se soucier des conséquences globales négatives, observables pourtant, sur l'économie nationale et régionale.

La question des taxes illustre aussi cette dérive. Dites abusivement « d'aéroport », les taxes comptent dans l'espace COI pour 35 à 51 % du prix d'un billet d'avion, qu'il soit intrarégional ou intercontinental.

Dans la partie qu'il consacre à cette question, le « *Travel & Tourism Competitiveness Report 2013* » recense le niveau des taxes dans 140 pays. À la 1<sup>re</sup> place - la plus vertueuse - se situe le Swaziland, à la 140<sup>e</sup> - la plus mauvaise - on trouve le Tchad. Entre ces deux extrêmes, Madagascar occupe la 83<sup>e</sup> place, Maurice la 88<sup>e</sup> et les Seychelles la 89<sup>e</sup>.

Cet indicateur doit cependant être apprécié avec relativité : ce que certains États peuvent se permettre, compte tenu de leur centralité dans l'économie du monde ou du dynamisme de leur destination touristique, pénalise durement l'Indianocéanie dans la situation présente de son intégration régionale et de son niveau de développement touristique.

---

---

# 35 à 51 %

## *de taxes sur le prix du billet d'avion*

---

---

Des passagers en confiance, informés, satisfaits du service, comprennent l'utilité des taxes. En revanche, lorsque les taxes prolifèrent sans justification et dans un contexte chaotique, l'effet est dissuasif et pénalise le développement régional.

Le Secrétaire général de l'OMT, M. Taleb Rifai, s'en est inquiété publiquement lors de la conférence mondiale du transport aérien de Montréal, le 18 mars 2013, évoquant « un préjudice net pour l'économie », une « distorsion du marché » et un « obstacle au commerce ».

De fait, d'autres pays ont entendu cet appel, abaissé les taxes et diminué les recettes d'imposition directe sur le transport aérien pour élargir la base des activités indirectes.

## *Chapitre IV*

# *Les pistes de décollage*

---

Chaque système régional doit se construire en fonction de son milieu, dans une configuration qui correspond à sa taille, à ses ambitions et aux marchés qui le conditionnent.

C'est pourquoi, entre Asie et Afrique, l'océan Indien doit, lui aussi, tisser sa toile et mieux s'intégrer au reste du monde en proposant sa solution, celle d'une « connectivité désirée » - pour reprendre l'expression forgée par la Banque mondiale - reposant sur une combinaison optimale de fréquences, de routes directes et de prix concurrentiels.

### *Faciliter les affaires*

Sans une infrastructure qui intègre des systèmes modernes de communication, d'opération et de sécurité, éliminant ou tout au moins simplifiant l'obtention des visas et minimisant les taxes, il est vain d'attendre une solution du côté des échanges commerciaux dans notre région.

Qu'il soit producteur, consommateur ou investisseur, l'acteur économique réclame plus de sécurité, moins de taxes et plus d'information.

À cet égard, l'échange d'informations entre nos îles est indispensable à une bonne compréhension des enjeux politiques et économiques.

Or ces informations, ces données chiffrées, ces statistiques sont actuellement recueillies sans réelle cohérence, ce qui nuit dès l'amont à l'efficacité des efforts d'intégration régionale. Pourtant, l'information ne peut être le parent pauvre de ce processus complexe d'intégration. Elle doit au contraire préexister pour guider, orienter, prévenir et protéger les usagers, les consommateurs et les opérateurs économiques, en veillant à assurer d'abord une bonne connaissance des prix et des politiques tarifaires.

D'une manière générale, les interventions des gouvernements dans la vie économique, en particulier les innovations fiscales désordonnées, la préférence donnée aux accords bilatéraux et les barrières protectionnistes qui obéissent à une logique d'urgence, constituent autant d'obstacles à l'intégration régionale. Alors que l'industrie aérienne doit sa croissance à celle du flux du commerce et des passagers, ces politiques de gribouille ont eu raison d'Air Océan Indien et ont contribué au ralentissement économique.







## Options aérodynamiques

La crise économique, les approches sectorielles et nationales, l'augmentation continue des coûts d'opération et la concurrence des grandes compagnies internationales poussent les sociétés nationales de la région à réduire la fréquence des vols les moins rentables pour abaisser leurs frais fixes, ce qui freine la croissance des arrivées touristiques et l'échange commercial. Le cercle vicieux fonctionne à plein rendement, l'effet d'éviction aussi, comme le démontre, par exemple, les suppressions des lignes d'Air Mauritius vers Munich, Frankfort, Genève et Milan ou celles d'Air Madagascar vers Milan, Zurich et Munich.

Face à un modèle économique national dans son essence et qui n'assure plus la satisfaction des besoins collectifs, il ne fait pas de doute que la seule voie possible reste l'approche commune régionale.

De fait, le modèle de vol direct est progressivement remplacé par celui des *hubs*. Mais, dans cette nouvelle logique, encore faut-il savoir tirer son épingle du jeu. Le hub européen de Roissy Charles de Gaulles est, par exemple, moins porteur pour Air Mauritius que celui de Johannesburg, Nairobi ou de la Réunion.

Pour les États de la COI, l'objectif principal est de trouver une formule mutuellement profitable, malgré la disparité des économies et les positionnements concurrentiels actuels. L'équation la plus efficace est celle qui préférera une solution intégrée à plusieurs solutions partielles. Un tout qui génère plus que la somme des parties.

La création d'une compagnie régionale unique n'est qu'un choix parmi d'autres. La meilleure solution pour la région est celle qui sera viable économiquement et commercialement, tout en ayant la capacité d'emporter l'adhésion des décideurs politiques, soucieux légitimement de protéger les intérêts nationaux quand ils ne se confondent pas avec le court-termisme. Il ne faut pas confondre l'intérêt d'une compagnie aérienne avec celui de la collectivité.

Les opérateurs privés en sont convaincus : il est temps de se décider. Pourtant chacun continue à rechercher de façon isolée des solutions qui n'existent pas. Jusqu'à présent, la logique concurrentielle et le réflexe nationaliste ont toujours pris le dessus. Or, les véritables clés du futur ne peuvent qu'être globales, c'est-à-dire pour nous régionales.

Les parties prenantes de l'aviation, du tourisme et de l'exportation s'accordent à constater l'essoufflement du modèle actuel. Elles souhaitent que le mouvement s'enclenche et sont prêtes à envisager des étapes pour sortir d'une situation dont elles ne peuvent attendre, au mieux, que la pérennisation des rentes de situation. Cela peut commencer par des partenariats, les partages de code, au-delà de ce qui se fait déjà.

Alors, pourquoi attendre ?

---

## *Gouverner c'est choisir*

L'enjeu pour notre région, c'est la valorisation d'une offre aérienne avec au moins un vol quotidien entre les États membres de la COI, la création d'un pont aérien dynamique, l'apparition d'une destinée commune visible dans le reste du monde, des tarifs abordables et une capacité du modèle à assurer demain le tour des îles Vanille en une journée...

Cela implique, bien sûr, une approche en terme d'infrastructure, d'autant que certains aéroports de la région ne sont pas aux normes internationales.

Les transporteurs régionaux sont confrontés à des choix stratégiques. Résumées à l'essentiel, trois grandes options, simples en théorie, s'ouvrent à eux :

- rechercher la complémentarité et coordonner les actions en bonne intelligence  
ou
- créer une entité intégrée ou une alliance permettant de mettre en commun les services et opérations. C'est l'approche de type « centrale d'achat » des compagnies pour leur carburant, le service traiteur, la maintenance. Il peut permettre aussi d'introduire dans le jeu un partenaire stratégique commun, légèrement minoritaire et ancré dans la région. Ce choix accentue la convergence entre compagnies locales ;  
ou
- fusionner avec une grande compagnie internationale.



Le cabotage aérien participera au désenclavement.



Lors du colloque de Maurice, en mai 2013, ces trois grands choix stratégiques ont été passés au crible et approfondis par les experts. Il en ressort un éventail de solutions plus varié.

La première option - la coordination commerciale - est la plus simple à mettre en place, parce que la moins risquée à court terme.

Elle consiste à garder le cadre existant en créant de la synergie et plus de complémentarité entre les compagnies aériennes nationales sur les moyen et long-courriers.

C'est une approche commerciale et marketing qui peut rassurer les opérateurs en bonne santé financière et éloigner le spectre d'une révolution copernicienne pour quelque temps encore. Toutefois, de l'avis de certains experts, il n'est pas possible d'utiliser un outil pour desservir la région et un autre pour l'international sans nuire aux économies d'échelle et aux synergies dans l'utilisation des flottes. Cette amorce de stratégie régionale ne saurait vraisemblablement suffire pour affronter les défis mondiaux qui assaillent jusqu'aux plus grandes compagnies. En outre, nombre de ces accords ont été signés ces dernières années, mais peu d'entre eux sont réellement en vigueur.

La deuxième option réside dans une mise en commun des services régionaux, chaque transporteur offrant moyen et long-courriers dans le cadre actuel tandis que les dessertes inter-îles sont assurées par une nouvelle compagnie régionale dont les compagnies actuelles deviennent actionnaires en mutualisant leurs moyens.

La troisième voie consiste en une alliance des transporteurs nationaux avec un partenaire stratégique commun ou différent pour le long et le moyen-courrier.

La participation de ce partenaire peut prendre plusieurs formes en termes de capital, de contrôle et de gestion, le risque étant, à terme, l'absorption. Une proposition émanant d'une alliance des transporteurs nationaux offrirait cependant un cadre de négociation plus avantageux.

Plus ambitieuse - partagée par un grand nombre d'experts au colloque du mois de mai, également soutenue lors de l'atelier de travail sur le commerce et la connectivité régionale du 9<sup>e</sup> Forum économique des îles de l'océan Indien tenu à Maurice sous les auspices de la COI en octobre 2013 - la quatrième piste réside dans la création d'un transporteur pour la desserte aérienne des îles de l'Indianocéanie et du reste du monde... Air Océan Indien.

Cette compagnie pourrait être financée par les États membres, par les compagnies nationales, ou par une nouvelle société née de la fusion des compagnies existantes. Il pourrait aussi s'agir d'un opérateur *low cost* qui étendrait ses opérations aux pays limitrophes de l'Afrique orientale et australe.

Cette piste va dans le sens de tout ce qui se met en place dans le monde de l'aviation commerciale internationale. Mais on constatera qu'elle se heurte de plein fouet à la stratégie défensive des compagnies nationales soutenues par les puissances publiques.

Ces options méritent maintenant d'être passées en revue par nos pays et de donner lieu à une consultation entre décideurs politiques et opérateurs économiques.

---

## Le transport de biens a le mal de l'air

Le commerce de biens est tributaire de l'aérien, comme le tourisme, mais les itinéraires sont programmés en fonction de la demande du marché touristique et non de celle du marché du cargo.

Si, dans les deux types d'activité, les tarifs sont jugés trop onéreux, ils sont tout simplement non compétitifs pour les exportateurs.

L'incidence de la hausse du prix du carburant, la limitation de l'espace cargo sur les vols de passagers et la concurrence, pour l'aérien, du fret maritime sont largement dissuasifs : environ 9 fois plus cher de Maurice vers la Réunion et 5 fois plus cher vers Madagascar. Pour les vols vers Maurice, l'espace manque aussi et les importateurs sont parfois obligés de faire transiter leurs marchandises par La Réunion pour les réacheminer en bateau vers Maurice, ce qui revient plus cher qu'une expédition Europe-Maurice. Enfin, les envois par avion subissent fréquemment du retard en raison du dédouanement ou d'autres procédures administratives.

---



Le fret, dans la région, est dépendant du rythme des arrivées touristiques.



---

## ***La Banque mondiale à la rescousse de l'intégration aérienne régionale***

Dans son étude de juillet 2013 (*"The way forward for Indian Ocean Island tourism economies : Is there a role for regional integration ?"*), la Banque mondiale recense les principaux défis de la connectivité aérienne en Indianocéanie. Elle pointe du doigt l'étroitesse des routes aériennes régionales et des fréquences, et souligne le coût exorbitant des vols intrarégionaux (613 % plus chers que les vols intra-européens ; 182 % plus chers que les vols intracaribéens).

Ce niveau excessivement élevé des prix est dû à un enchaînement de facteurs :

- l'échec de la mise en œuvre des politiques de libéralisation du transport aérien dans notre région
- les lacunes dans la gestion des compagnies nationales
- le haut niveau des taxes
- le coût élevé des services à terre (handling)
- la structure des prix qui décourage les déplacements multipays dans la zone.

---

---

### **Vols intrarégionaux :**

**613 %**  
plus chers que les vols  
intra-européens

---

**182 %**  
plus chers que les vols  
intracaribéens

---

---

---

Pour répondre à cette situation, une démarche en trois temps est proposée :

- À court terme, remettre au goût du jour le « Air Pass » océan Indien, tombé en désuétude, avec son offre de billets aller simple à des prix moitié moins chers que les billets aller-retour. Ces billets « Air Pass » seraient eux-mêmes intégrés dans le système global de distribution (GDS). Cette mesure permettrait, selon les experts de la Banque, de faire sauter un « goulot d'étranglement significatif ».
- À moyen terme, les Seychelles et Madagascar devraient revoir leur accord bilatéral en matière aérienne (BASA), qui date de 1979 et ne précise même pas le nombre de vols autorisés, dans le but de permettre des vols fréquents entre les deux pays, idéalement sur une base journalière. Pour le moment, il n'existe pas de vol direct entre les Seychelles et la Grande île. Or, on peut anticiper logiquement un accroissement significatif de la demande de vols pour Madagascar dans la période de stabilité post-électorale qui doit suivre les élections du 20 décembre 2013.

Maurice et les Seychelles pourraient également revoir leur accord bilatéral pour permettre un accroissement des fréquences.

- Enfin, à plus long terme, l'Institution de Bretton Woods - qui rappelle le plaidoyer effectué en 2011 par la COI en ce domaine - souligne l'intérêt pour la région de disposer d'une compagnie régionale *Low Cost* qui donnerait un coup de fouet aux voyages multipays. Soulignant les conditions du succès – un projet privé, porté par une personnalité charismatique et disposant d'un appui financier solide – la Banque cite en exemple la réussite d'Air Asia dans l'espace ASEAN.

Dans cette étude sur le tourisme, comme dans « *Open skies for Africa : Implementing the Yamoussoukro Decision* » de 2013, la Banque met aussi l'accent sur l'importance de la libéralisation des services aériens en Afrique.

Elle rappelle que si quatre États membres de la COI (Comores, Madagascar, Maurice, Seychelles) sont signataires de l'accord de Yamoussoukro de 1999 qui appelle à la libéralisation de l'espace aérien africain, la priorité a été donnée dans les faits aux accords bilatéraux.

---

***Les "Quatre libertés" : les biens, les services, les capitaux et les personnes circulent librement.***

---



Une destination à la croisée des routes d'Europe, d'Asie, du Moyen-Orient et d'Afrique.

## Les Seychelles proposent un « marché aérien unique » (IOSAM)

Les Seychelles proposent de travailler à un accord-cadre pour la mise en place d'un marché unique de l'aérien (IOSAM, Indian Ocean Single Aviation Market) entre les pays membres de la COI.

Ce terme évoque le « marché intérieur » européen dans lequel les biens, les services, les capitaux et les personnes, circulent librement : « les quatre libertés ».

La destination serait alors pleinement accessible, à la croisée des routes d'Europe, d'Asie, du Moyen orient et d'Afrique.

Mais avant d'en arriver là, il faut convaincre les gouvernements des pays membres.

Les Seychelles étudient l'idée d'une feuille de route, modèle utilisé avec succès par la région ASEAN (Asie du Sud-Est) qui comprend un cadre de normes et de pratiques, un marché régional ouvert pour les personnes et les marchandises et un environnement des affaires flexible et incitatif.

L'IOSAM, qui puise son inspiration juridique dans le cadre normatif de l'ASEAN, repose sur deux projets d'accord multilatéral relatif aux passagers et au fret, mis en œuvre de manière progressive et qui pourraient conduire à terme à l'établissement d'un « ciel ouvert » entre membres de la COI.

Ce cadre général pourrait être adopté par les États membres de la COI et donner lieu ensuite à une négociation technique au niveau des ministères des transports.





## Chapitre V

# La turbine politique

---

### *Moins d'État ? Non, mieux d'État*

Quel que soit le choix retenu, la balle est dans le camp des États. Si les compagnies aériennes de la région doivent se réinventer, les États doivent aussi assumer leurs responsabilités dans ce processus de recomposition collective.

La pression des forces de la mondialisation ne signifie pas que le secteur aérien puisse se passer de la puissance publique, bien au contraire : l'État régulateur s'inscrit au cœur du modèle de demain.

La politique aérienne est de sa responsabilité. La création d'un environnement réglementaire incitatif lui incombe également. L'encouragement aux activités logistiques, au fret, au tourisme et à l'investissement étranger lui revient. La libéralisation des droits de trafic, notamment l'octroi de droits dits de la cinquième liberté - Droit ou privilège accordé par un État à un autre État de débarquer et d'embarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance ou à destination d'un État tiers – relève de sa compétence. L'allégement des formalités administratives, qui inclut notamment une harmonisation des taxes sur les billets d'avion à l'échelle régionale, dépend aussi de la volonté politique.

L'État actionnaire (à des degrés divers) de la compagnie aérienne nationale, doit se libérer des considérations corporatistes pour réfléchir à une stratégie commune au service des intérêts de tous les partenaires régionaux aujourd'hui confrontés à l'enchevêtrement de réglementations locales disparates et aux droits d'accès.

Cependant, la force des résistances est grande. Ce qui semble porter atteinte à la fierté nationale d'un pays et à sa souveraineté pèse parfois plus lourd que la survie à long terme d'une industrie et de ses emplois, ou que l'intérêt collectif.

Le changement des mentalités, qui passe par une prise de conscience de l'intérêt bien compris des États et de la région, nécessite donc une pédagogie et un travail de fond, tant individuel que collectif.

Les États doivent être convaincus que la politique d'intégration régionale constitue la seule voie possible vers le développement d'un modèle durable pour faire face aux défis de la mondialisation et aux crises économiques.

---

Appliqué au transport aérien, ce modèle consiste à réussir à plusieurs, dans un espace intégré - où se dessinent, peu à peu, les contours d'une « région hub » - ce qu'une ou plusieurs compagnies nationales ne peuvent faire seules.

## *L'Etat, tour de guet et tour de contrôle*

À politique constante, la protection nationale dont bénéficie l'industrie aérienne de notre région lui interdit d'accéder à l'envergure internationale.

Lorsqu'un gouvernement contrôle, régule et agit en même temps comme actionnaire, il entretient une relation « incestueuse » avec la compagnie nationale qui fausse la concurrence et l'allocation des moyens, fait peser l'accroissement des coûts sur le contribuable et l'utilisateur final, et finit par mettre en péril l'intérêt général.

Créer les conditions d'une cohérence systémique et d'une concurrence loyale dans le secteur aérien pour mettre un terme à ce malthusianisme sans avenir implique la révision en profondeur des cadres réglementaires, le toilettage des accords bilatéraux et régionaux, mais aussi la coopération entre l'administration de l'aviation civile et les compagnies aériennes.

Parce que les participants à la Conférence sur les enjeux de la connectivité aérienne dans l'Indianocéanie s'accordent aussi à penser que les décideurs politiques ne sont pas encore assez sensibles à l'importance de la question aérienne, l'instauration d'une plateforme de dialogue public-privé s'impose.

Elle devra amener les deux parties, chacune consciente de ses responsabilités, vers des projets communs permettant de répondre aux défis du secteur aérien. Elle permettra de dépasser, par le dialogue et l'évidence des défis à relever, le poids de l'histoire qui continue de guider la perception de certaines puissances publiques.

La répartition des compétences doit être claire : l'État doit être un facilitateur. Il doit accélérer l'intégration économique, aider les opérateurs à faire les bons choix, les appuyer dans leurs efforts de pénétration du tissu économique mondial.

L'expertise en intelligence économique de l'État est précieuse. Ses objectifs de croissance, de dynamique sectorielle ou d'IDH sont autant de balises pour les opérateurs privés. Alors que la compagnie aérienne régionale ou le système aérien régional mobilise les ressources et les expertises, se forge un marché et bâtit son identité, les gouvernements doivent s'employer à créer un environnement favorable à la création de richesses et d'emplois et construire les infrastructures requises. La puissance publique soutient l'activité aérienne et réciproquement.

Telle est l'équation gagnante, la complémentarité nouvelle qui doit prendre la relève d'un modèle national fragmenté, déficitaire, coûteux, inefficace dans le monde d'aujourd'hui, et plus encore de demain, parce qu'il condamne l'Indianocéanie à la marginalisation.

# Conclusion

---

## *Indianocéanie, destination et destinée*

Dans toute entreprise, il est nécessaire de s'engager et de prendre des risques. Malgré le raidissement de certains, toutes les analyses convergent pour démontrer que le transport aérien dans notre région est entré dans une zone de turbulences et que l'inaction mène à la paralysie.

À l'international, les grandes compagnies fusionnent, mettent en œuvre des partenariats stratégiques, développent le marketing en ligne, investissent dans l'utilisation des nouvelles technologies et redéfinissent des modèles économiques dans un contexte global qui intègre le plus souvent une vision régionale.

Les exemples de ces nouveaux modèles, donnés notamment par l'Europe et Singapour, montrent que la voie royale est celle de la libéralisation effective, de l'ouverture du ciel, des liens créatifs entre les gouvernements, le secteur privé, le tourisme et les compagnies aériennes.

Ces synergies sont pleines de promesses pour un secteur dont la contribution à l'économie, à l'emploi, au développement est croissante partout dans le monde, en particulier en Afrique et en Asie, que relie un couloir aérien qui survole l'Indianocéanie.

Une fois désenclavée, notre région s'ouvrira d'elle-même à l'économie globale, aux échanges régionaux, commerciaux et culturels, en un mot au reste du monde. Mieux connectées entre elles chaque jour par voie aérienne, puis accessibles enfin depuis les marchés internationaux, nos îles pourront offrir le meilleur d'elles-mêmes : un chapelet d'escales pour la découverte, l'aventure, la nature, la plage et l'océan, mais aussi des opportunités nouvelles pour l'investissement, les échanges, l'enseignement, la Recherche et le Développement.

Donner et recevoir, intégrer la dimension régionale au paysage global, réussir le pari de partager un avenir commun indianocéanique en utilisant les courants ascendants... Oui, l'avenir de l'océan Indien passe par les airs ! Un paradoxe qu'une simple formule de bon sens suffit à éclairer : l'esprit est comme un parachute, il ne fonctionne que lorsqu'il est ouvert.

---

## *L'Indianocéanie, sud-ouest de l'océan Indien*



# Références

## Par ordre alphabétique

ABDOULHALIK Fakriddine Y., "Desserte aérienne : contraintes, perspectives et attentes", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/Fakriddine\\_-\\_Presentation\\_Connectivite\\_aerienne\\_COMORES.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/Fakriddine_-_Presentation_Connectivite_aerienne_COMORES.pdf)

BELAYNEH Meshesha, "Air Transport and Tourism : a Symbiotic Relation", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/BELAYNEH\\_Presentation\\_Belayneh.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/BELAYNEH_Presentation_Belayneh.pdf)

CHUNG TICK KAN Georges, "Regional airlines", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/Georges\\_CHUNG\\_Regional\\_Airlines.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/Georges_CHUNG_Regional_Airlines.pdf)

DE L'ESTRAC Jean Claude, «Quelle stratégie pour le transport aérien ?», [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/Discours\\_Jean\\_Claude\\_de\\_l\\_Estrac.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/Discours_Jean_Claude_de_l_Estrac.pdf)

FAVILLA Márcio, "Connectivity in the Indian Ocean", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/FAVILLA-\\_IOC.Mauritius.May.2013.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/FAVILLA-_IOC.Mauritius.May.2013.pdf)

InterVISTAS-EU Consulting Inc., "The Impact of International Air Service Liberalization on Mauritius", <http://www.iata.org/SiteCollectionDocuments/Documents/MauritiusReport.pdf>

InterVISTAS-EU Consulting Inc., "The Impact of International Air Service Liberalization on Singapore", <http://www.iata.org/SiteCollectionDocuments/Documents/SingaporeReport.pdf>

KINNOO Sarupanand, "Regional Conference on Air Transport", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/KINNOO\\_-MAURITIUS\\_-PRESENTATION-01-05-2013-FINAL.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/KINNOO_-MAURITIUS_-PRESENTATION-01-05-2013-FINAL.pdf)

KWOK Jocelyn, "Intervention de l'HRIM", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/AHRIM\\_-conference\\_connectivite\\_COI\\_2mai13.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/AHRIM_-conference_connectivite_COI_2mai13.pdf)

---

MARIANI Alessandro, "What strategy for air transport ?", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/MARIANI\\_Alessandro\\_speech.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/MARIANI_Alessandro_speech.pdf)

MESSERLI Hannah, "Indian Ocean Tourism and Regional Integration : Is this the moment?", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/MESSERLI-Indian\\_Ocean\\_Tourism\\_Reg\\_Integ\\_final\\_pres.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/MESSERLI-Indian_Ocean_Tourism_Reg_Integ_final_pres.pdf)

MOORE Paul, "Air services in the Indian Ocean Region, and a branding concept for the region", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/Paul\\_MOORE-Air\\_Services\\_in\\_the\\_Indian\\_Ocean.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/Paul_MOORE-Air_Services_in_the_Indian_Ocean.pdf)

OXFORD ECONOMICS, «Economic Benefits from Air Transport in the Indian Ocean Islands», <http://www.benefitsofaviation.aero/Documents/Benefits-of-Aviation-Indian-Ocean-Islands-2011.pdf>

SAVY David, "Seychelles Strategy : Meeting Stakeholders Expectations Whilst Simplifying the Business", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/SAVY-seychelles\\_strategy\\_of\\_air\\_transport.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/SAVY-seychelles_strategy_of_air_transport.pdf)

SCHLUMBERGER Charles, "Open Skies for Africa – Implementing the Yamoussoukro Decision", <http://siteresources.worldbank.org/EXTAIRTRANSPORT/Resources/515180-1262792532589/6683177-1285016043773/OpenSkiesChapter5.pdf>

SITHANEN Rama, "What strategy for air transport in COI countries ? Extinction, irrelevance, synergy, taken over or integration : à la carte menu ?", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/Dr\\_SITHANEN-COI\\_conference\\_\\_3\\_rd\\_May\\_2013\\_fin.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/Dr_SITHANEN-COI_conference__3_rd_May_2013_fin.pdf)

VOAHANGY Ravoniharoson, "Perspectives et stratégies sur le transport aérien", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/AVIATION\\_CIVILE\\_MADA\\_Presentation\\_ACM\\_Conference\\_regionale\\_COI.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/AVIATION_CIVILE_MADA_Presentation_ACM_Conference_regionale_COI.pdf)

WONG Danielle, "Les contraintes des usagers du transport aérien et les perspectives du secteur privé", [http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport\\_aerien/D\\_WONG\\_les\\_points\\_de\\_vue\\_des\\_importateurs\\_et\\_exportateurs.pdf](http://economy.ioonline.org/fileadmin/Transport_aerien/D_WONG_les_points_de_vue_des_importateurs_et_exportateurs.pdf)

The Travel & Tourism Competitiveness report 2013, World Economic Forum

The Way Forward For Indian Ocean Island Tourism Economies : Is there a Role for Economic Integration ? – World Bank, July 2013

# Annexe

---

**Ce texte reproduit le contenu des sessions de la « Conférence sur la connectivité dans l'Indianocéanie » tenue à l'invitation de la Commission de l'océan Indien à l'hôtel Le Labourdonnais, à Maurice, les 2 et 3 mai 2013.**

**Cette rencontre, la première de ce type, a rassemblé 88 participants dont de nombreux experts et acteurs clés du secteur aérien et du tourisme.**

## **Session 1 : Aperçu général sur le transport aérien**

*Session animée par M. Vijay Poonoosamy, président du comité des Affaires de l'Industrie de l'Association internationale du transport aérien (IATA), vice-président pour les Relations publiques et internationales chez Etihad Airways.*

En introduction à deux interventions présentant a) les perspectives de croissance de l'aérien jusqu'à 2030 et b) l'apport attendu de l'aérien et du tourisme aux économies nationales, M. Poonoosamy s'est livré aux observations suivantes :

- Il est contre-productif pour tout gouvernement d'étouffer le moteur de croissance que représente le voyage aérien ;
  - Une facilitation médiocre et des contrôles irritants sont de vrais obstacles au voyage ;
  - La compétitivité d'une économie est en relation directe à la connectivité, cette dernière soutenant la création d'emplois ;
  - Le manque de connectivité est un obstacle à la croissance ;
  - Les Comores et Maurice n'ont toujours pas ratifié la Convention de Montréal (pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international, faite le 28 mai 1999 et entrée en vigueur le 4 novembre 2003).
- *Première présentation, intitulée Le transport aérien et le tourisme : une relation en symbiose, de M. Meshesha Belayneh, directeur régional pour l'Afrique orientale et australe à l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).*

La comparaison des courbes de croissance a) du nombre de touristes voyageant par avion et b) des revenus de l'aérien donne une indication parlante de l'étroite corrélation entre les deux secteurs. En 2010, 51 % des touristes transfrontaliers avaient voyagé par avion. Les deux secteurs contribuent de manière significative à l'économie mondiale :

- L'aérien emploie plus de 50 millions de personnes à travers le monde ;

- L'aérien représente 3,5 % du PIB mondial (serait 19<sup>e</sup> au classement s'il était un pays) ;
- D'ici à 2030, le total annuel des décollages va doubler, passant de 30 à 60 millions ;
- Un emploi sur douze à travers le monde est assuré par le tourisme ;
- Le tourisme représente 5 % du PIB mondial ;
- Le tourisme génère annuellement une valeur d'exportation de US \$ 1,3 billion (1,3 x 10<sup>12</sup>, trillion en anglais) dans l'ensemble des pays visités ;
- Le tourisme contribue à 30 % des exportations mondiales ;
- En 2030, l'aérien et le tourisme soutiendront 82 millions d'emplois contribuant au PIB mondial à hauteur de US \$ 6,9 billion (6,9 x 10<sup>12</sup>)

Pour ce qui est des petits États insulaires, une description correspondant à quatre de cinq îles de l'Indonésie, l'aérien y a soutenu, au total (directement, indirectement et par effet induit), en 2010, 192 000 emplois, contribuant pour 3,8 milliards de dollars au PIB de ces pays. Par ailleurs, 1,2 millions d'emplois sont soutenus par les effets catalyseurs de l'aérien et du tourisme.

Que peuvent entreprendre les gouvernements pour améliorer la relation de symbiose entre l'aérien et le tourisme ? Selon l'OACI, cela serait assuré par la libéralisation du marché aérien, un échange d'informations plus efficaces, un passage facilité des frontières, des taxes plus justes et une meilleure protection des consommateurs (prix transparents, services et assistance, normes harmonisées).

- *Deuxième présentation, orientée sur le tourisme et les stratégies requises pour le promouvoir, de M. Márcio Favilla L. de Paula, directeur exécutif du département de la Compétitivité, des Relations extérieures et des Partenaires à l'Organisation mondiale du tourisme.*

Avec des résultats n'ayant connu que de très brèves périodes de récession ces quinze dernières années, le tourisme international a suscité, en 2012, 1 035 millions (1,035 x 10<sup>9</sup>, un milliard trente-cinq millions) de voyages, pour des recettes de 1 075 milliards (1,075 x 10<sup>12</sup>, un billion soixante-quinze milliards) de dollars.

Chaque jour, le chiffre d'affaires du tourisme est de 3,5 milliards de dollars, la dépense moyenne par touriste étant de 1 040 dollars. Dans la région Afrique de l'Est/Océan Indien, elle est de 1 400 dollars, largement supérieur à la moyenne mondiale. Cela indique que les touristes restent plus longtemps et dépensent plus, soit la possibilité d'extraire davantage de ressources de la chaîne de valeur.

Avec une croissance annuelle moyenne 3,3 %, 43 millions d'arrivages de plus chaque année, soit l'équivalent de la population italienne, le nombre de touristes internationaux aura atteint, en 2030, 1,8 milliard. Alors qu'il est prévu que l'Europe voie sa part de marché baisser de 10 % entre 2010 et 2030, l'Asie/Pacifique, le Moyen Orient et l'Afrique verront, eux, leurs parts de marché augmenter, celle de l'Afrique atteignant 7 %. Avec des différences selon les régions mais une moyenne de 5 % pour l'ensemble du continent, la croissance du marché africain sera supérieure à la moyenne mondiale (3,3 %) entre 2010 et 2030.

Dans la plupart des régions - l'Afrique, le Moyen Orient, l'Europe -, les touristes internationaux viennent de la même région. En raison des caractéristiques des pays de la COI, la plupart de leurs visiteurs internationaux viennent d'autres régions.

Les tendances du marché touristique indiquent que les régions ont intérêt à développer des thématiques intégrantes et à promouvoir des destinations multiples à l'intérieur d'une même région, la stratégie îles Vanille s'adaptant bien à cette démarche. Cette dernière lance quelques défis aux destinations concernées : la facilitation du voyage dans la zone à destination multiples, notamment en matière de visas et de passage des frontières ; la connectivité aérienne, à l'intérieur de l'ensemble et au-delà ; le branding et le positionnement d'image en commun.





## Session 2 : Perspectives sur le transport aérien dans l'Indianocéanie et en Afrique

- *Troisième présentation, intitulée Le tourisme indianocéanique et l'intégration régionale : est-ce le moment ?, Dr Hannah Messerli, spécialiste principal du développement du secteur privé à la Banque mondiale, concentrée sur le tourisme en Afrique.*

En vue de répondre à la question « Pourquoi maintenant ? », adoptant une approche très générale, l'intervenante s'est d'abord livrée à un rappel chiffré de l'urgence de la création d'emplois :

- 150 millions de chômeurs dans les pays en développement ;
- Moins de 40 % de femmes engagées dans l'activité globale ;
- Pour le continent africain et l'Asie du Sud, 1 million de nouveaux emplois requis par mois pour répondre à la demande provoquée par la démographie ;
- 350 millions d'emplois requis dans les dix prochaines années pour faire face à la croissance mondiale de la population.

Selon la vision de la Banque mondiale, la réponse à ces défis portant sur l'investissement, les revenus et l'emploi nécessiteront :

- Un secteur financier plus sécurisé, plus enraciné, avec une vision plus large ;
- Un secteur privé concurrentiel et innovant.

Ces stratégies devront être déclinées 1) au niveau des économies nationales en général ; 2) au niveau sectoriel des divers secteurs d'activités et 3) au niveau des entreprises.

En vue de répondre à la question « Est-ce le moment ? », en l'occurrence pour un tourisme indianocéanique et une intégration régionale, l'intervenante a d'abord comparé les grands paramètres économiques des quatre États insulaires de la COI, mettant aussi en parallèle les phases de développement touristique des quatre pays, comparant aussi la contribution du tourisme au PIB et à l'emploi de ces pays, de même que leur pourcentage d'investissement respectif dans le secteur.

- Le tourisme contribue à 3,2 % du PIB aux Comores, 4,5 % à Madagascar, 12,6 % à Maurice, 24,8 % aux Seychelles ;
- La contribution directe du tourisme à l'emploi est de 2,7 % aux Comores, 4,3 % à Madagascar, 12,0 % à Maurice et 25,8 % aux Seychelles.

L'intégration régionale du tourisme dans l'océan indien est un défi pour plusieurs raisons :

- L'existence de différents niveaux de développement touristique et de modèles de tourisme ;
- Des niveaux inégaux d'engagement en faveur de l'intégration régionale ;
- Les résultats mitigés des tentatives précédentes ;
- Les handicaps en matière d'interconnectivité, les deux pays pourtant les mieux connectés, Madagascar et Maurice, n'ayant pas de liaison aérienne, respectivement, avec les Seychelles et les Comores, ces deux derniers pays n'en ayant pas entre eux.

Se demandant si ce pourrait bien être le moment opportun pour l'intégration dans la région, l'intervenante relève des éléments encourageant cela :

- L'engagement accru de la COI ;
- L'émergence économique du groupe BRICS ;
- L'existence d'un secteur privé concurrentiel et innovant ;
- La disponibilité de financements de partenaires de développement ;
- Un sentiment de stabilité et d'opportunité.

Le projet reste confronté à un certain nombre de défis :

- Une offre de transport aérien intrarégionale limitée, peu fréquente et coûteuse ;
- Un niveau inégal de formation aux métiers du tourisme ;
- Des interrogations quant à la compétitivité du rapport qualité/prix des services ;
- Offres et circuits limités des itinéraires à destinations multiples ;
- Faible attractivité pour le tourisme de croisière ;
- Visibilité limitée de la région, spécialement sur les marchés émergents ;
- Absence d'un protocole commun pour la compilation de statistiques.

En conclusion, l'intervenante a proposé quelques enseignements en provenance de Singapour qui envisage de recevoir 17 millions de touristes en 2015, contre 8 millions en 2004, avec une population de 5,2 millions d'habitants vivant sur 650 km<sup>2</sup>. Les caractéristiques de la stratégie de l'île-État sont :

- Une offre touristique intégrant le développement infrastructurel, la connectivité, l'urbanisme, l'événementiel ;
  - Un partenariat public/privé permanent et spontané ;
  - Un suivi de la mise en œuvre aussi rigoureux que la planification.
- *Quatrième présentation, intitulée Service aérien dans l'océan Indien ; concept de branding pour la région, de M. Paul Moore, spécialiste de l'aérien, fondateur et directeur du cabinet londonien Constellation Aviation Consulting Ltd.*

Après comparaison des tarifs de routes de la région à des distances équivalentes desservies par le transporteur Low Cost Easy Jet en Europe, il apparaît que les prix dans la région représentent au moins 425 % des prix en Europe. Dans certains cas, les prix de l'océan Indien étaient six fois plus élevés que ceux d'itinéraires équivalents en Europe.

Pour des distances comparables, les tarifs dans l'océan Indien sont le double, parfois le triple, des tarifs dans la Caraïbe. Les taxes d'aéroport, quant à elles, peuvent parfois représenter le tiers, dans certains cas même la moitié, du coût total du déplacement. Des accords bilatéraux sur les services aériens obsolètes de même que des accords de partage de code non concurrentiels limitent la capacité aérienne dans la région.

Il existe de réelles opportunités de développer le marché scandinave, dont les touristes recherchent des offres aisément disponibles dans la région (la culture et l'humain, la propreté, des vacances actives, le shopping et les restaurants). Les marchés indien, chinois et japonais sont également prometteurs.

Pour ce qui, plus précisément de l'aérien, l'intervenant suggère :

- La mise en place d'une zone de cabotage aérien dans la région ;
- L'étude en détail de la possibilité de créer un transporteur aérien résolument Low Cost, conçu pour répondre aux besoins de l'inter-îles ;
- La libéralisation du transport aérien dans la région, en mesure de dynamiser les économies de la région.

Pour ce qui est du tourisme, l'intervenant - dont le travail date déjà de trois ans - suggère :

- La création d'une Alliance touristique de la COI ;
- Le développement, par cette alliance touristique, du concept des îles Vanille.
- Le marketing des îles Vanille nécessitera une réduction des tarifs inter-îles, cela permettant de créer de la valeur autour de destinations couplées.
- Le marché africain devient solvable, il est important de s'assurer que des touristes en proviennent.



### Session 3 : Les contraintes des usagers du transport aérien et les perspectives du secteur privé

La session comprend une intervention de M. Georges Chung Tick Kan, économiste et entrepreneur.

L'intervenant note que, du point de vue de l'entrepreneur, c'est lorsque le textile a démarré à Maurice qu'il aurait fallu envisager une compagnie aérienne régionale, cela aurait dû être un projet pour les années 90. Notant que la région océan Indien est la seule à rester pauvre, l'intervenant observe qu'il y a 132 000 voyageurs chinois qui, chaque année, se rendent en Afrique du Sud, sur des vols Singapour-Johannesburg, sans que la région océan Indien ne bénéficie de ce trafic.

Une large partie de la session fut animée par divers professionnels du tourisme des diverses îles.

- **M. Pascal Viroleau de Ile de la Réunion tourisme** - IRT a présenté les résultats d'un exercice d'interrogation de voyageurs, sur le thème des îles Vanilles, afin d'identifier leurs attentes. La similarité de certaines réponses recueillies a permis d'arriver à quelques conclusions.

Interrogés quant à ce qui motiverait/faciliterait un voyage dans une des autres îles, les répondants déclarent :

- La sécurité... en sécurité sur la compagnie aérienne. La sécurité dans tous les cas de figure, la base des attentes des consommateurs ;
- Le juste prix ; évidemment le plus bas mais, surtout, transparent, pas gonflé par les taxes (plutôt qu'une approche Low Cost, une approche Low Tax) ;
- L'équivalence des tarifs d'où qu'on parte ; harmonisation des tarifs entre les compagnies et les points de départ des clients ;
- La facilité et la régularité des déplacements (problématique des visas, rapidité de traitement)
- La possibilité de choisir au dernier moment ; possibilité de réserver rapidement. Capacité aussi d'annuler au dernier moment ;
- Une information claire quant au droit applicable ;
- La garantie, s'il y a une disparition de compagnie, que le service peut être pourvu d'une compagnie à l'autre, indépendamment des couvertures d'assurance.

Ces voyageurs potentiels expriment aussi des requêtes aux opérateurs :

- Faire de sorte que chaque aéroport soit utilisé comme un hub vers les autres îles ;
- Assurer le développement de combinés (pré et post voyage), soit accepter qu'un visiteur quitte une destination pour deux jours pour aller visiter un autre pays ;
- Prendre avantage, pour la promotion, des économies d'échelle occasionnées ; être en confiance et avoir l'assurance de pouvoir partager des clients.

- **M. Jocelyn Kwok**, directeur de l'Association des hôteliers et restaurateurs de l'île Maurice (AHRIM)

L'aéroport, à Maurice, a une capacité de 2 millions de voyageurs par an ; la destination peut héberger 1,4 million de visiteurs et les arrivages plafonnent à 965 000.

L'aérien connaît sa propre crise : prix du kérosène ; aéroports onéreux ; sécurité coûteuse ; resserrement des marges. Par ailleurs, un ingrédient important du succès de la destination, le vol non-stop, est remis en cause. Le prix du billet vers Maurice est en hausse constante et cela exerce une pression accentuée sur les tarifs hôteliers ; les marges, dans le tourisme, sont nettement réduites depuis 3 ans.

L'intervenant admet l'existence d'un débat sur le rapport entre le service aérien et le taux de remplissage des hôtels. L'hôtellerie reconnaît les difficultés de l'aérien et pense qu'une partie de la réponse se trouve dans les hubs : Charles de Gaulle, Dubaï. Selon les hôteliers, les hubs régionaux (La Réunion, Johannesburg, Nairobi, Shanghai) sont porteurs de potentiel, en partenariat avec diverses compagnies aériennes et pas exclusivement Air Mauritius.

Maurice, selon M. Kwok, va devoir se vendre comme une destination principale, sur le modèle non-stop, grâce auquel l'industrie s'est développée. Mais l'île Maurice devra aussi figurer dans un ensemble plus grand, en duo, dans le cadre des îles Vanille, avec extension vers un hub. Il devait y avoir des séjours plus courts, partagés entre différentes destinations. L'initiative de la COI, note M. Kwok, tombe à pic par rapport aux préoccupations de l'industrie.

- **M. Jhurry Chetraj**, président de l'Association of Tourist Operators (ATO), de Maurice, a rappelé qu'on comptait quelque 3 000 opérateurs dans le secteur touristique à Maurice et exprimé le souhait de voir apparaître une situation gagnant-gagnant pour les diverses parties-prenantes du tourisme. Il propose d'identifier des objectifs communs, cohérents.
- **M. Fakriddine Youssouf Abdoulhalik**, de l'Union des Chambres de Commerce des Comores et secrétaire général du conseil d'administration de l'Office national du tourisme des Comores, a 1) esquissé un tableau de la situation actuelle du transport aérien dans l'archipel ; 2) entretenu quelques perspectives et 3) exprimé les attentes de son pays.

Au Comores, les voyages en avion sont très coûteux, les liaisons sont rarement directes et elles sont peu fréquentes. L'archipel se trouve à moins de trois heures de l'Afrique du Sud mais il n'existe pas de liaison aérienne entre les deux pays. Les aéroports d'Anjouan et de Mohéli ne sont pas aux normes internationales.

Contribuant aux perspectives de développement, on note a) l'attitude proactive du gouvernement en matière de coopération régionale et internationale ; b) le plan de développement touristique soutenu par des investisseurs nationaux, koweïtiens et qataris ; c) la mise en service, en 2009, de la nouvelle aérogare de Moroni ; d) les contacts avec les transporteurs aériens étrangers en vue de surmonter l'isolement de l'archipel et de promouvoir son tourisme.

Les usagers et opérateurs de l'aérien attendent : a) une harmonisation, dans la région, de la taxation gouvernementale ; b) la réduction des temps d'escale et l'augmentation des lignes directes ; c) un droit d'accès libre aux marchés de la région ; d) un vol quotidien entre les États membres de la COI ; e) une compagnie Low Cost, à capitaux régionaux et internationaux, pour desservir la région et, éventuellement, l'Afrique orientale et australe.

- **Mme Rita Ravelojaona**, de l'Office national du tourisme de Madagascar, a fait valoir les attentes du secteur privé malgache, principalement du tourisme, par rapport au transport aérien.

Les opérateurs malgaches attendent :

- Les promotions de billets triangulaires ;
  - Des tarifs compétitifs ;
  - Une stratégie commune des compagnies aériennes desservant la zone ;
  - Les prises en charge inter-compagnies.
- **Mme Danielle Wong**, directrice de la Mauritius Exporters Association (MEXA) a souligné que les itinéraires aériens, de Maurice et vers Maurice, sont programmés en fonction du tourisme, le marché du cargo étant secondaire, les avions mêmes n'y étant pas adaptés.

L'intervenante a fait valoir les observations suivantes :

- Tarifs insuffisamment compétitifs par rapport aux volumes et distances ;
- Écarts entre les tarifs des différentes lignes aériennes ;
- Rapports entre les frets aérien et maritime de 9:1 pour La Réunion et de 5:1 pour Madagascar ;
- À l'import, obligation de faire transiter le fret aérien à La Réunion pour le réacheminer par voie maritime sur Port-Louis.

Constatant que, faute d'espace pour le développer, le commerce régional est très limité et que les pays ne se connaissent pas entre eux, l'intervenante suggère une harmonisation des procédures douanières dans tous les pays. Elle suggère d'établir un répertoire des produits susceptibles d'être échangés et de mettre en place un conseil national de la logistique.

- *Les échanges après les présentations ont porté sur la disparition des anciens vols combinés Paris-Seychelles-Maurice et Paris-Réunion-Maurice, de même que sur la modification actuelle du Business Model, avec escale et éclatement dans le Golfe persique. Il est aussi noté qu'il y a un trafic annuel de 400 000 passagers entre La Réunion et Maurice.*

#### **Session 4 : Perspectives et stratégies des pays membres de la COI sur le transport aérien**

*Session animée par M. Raju Jadoo, secrétaire général désigné de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Maurice.*

Soutenant que le commerce transfrontalier est le plus puissant stimulant non fiscal à la disposition de l'économie, M. Jadoo a illustré son propos d'un exemple chiffré parlant : une société de livraison express telle que DHL a besoin d'un employé pour chaque prise en charge de 22 colis. Il est indéniable que les îles de l'Indianocéanie ont besoin de connectivité mais il s'agit d'en déterminer le modèle. Cela sera tributaire de l'économie et du commerce, dans le corridor des échanges rehaussés entre l'Afrique et l'Asie. Observant que Maurice, en 2013, exporte davantage de produits textiles en Afrique du Sud qu'aux États Unis, M. Jadoo soutient que Maurice fait désormais partie d'une chaîne globale d'approvisionnement et qu'il n'est pas possible d'attendre le trafic pour prévoir les dessertes. Le président de séance se demande, toutefois, dans quelle mesure l'actionnariat d'une compagnie aérienne affecte vraiment sa stratégie.

- **M. Bourhane Ahmed Bourhane**, directeur général de l'Agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie de l'Union des Comores a souligné une caractéristique et une problématique commune à la région indianocéanique, l'insularité des pays qui constituent la région. Toutes ces économies nationales sont tributaires des transports aérien et maritime. Il importe, selon l'intervenant, de fédérer la demande commune.
- **M. Lionel Montocchio**, de la direction générale de l'aviation civile française, apportant la perspective de La Réunion, a rappelé qu'il n'y avait pas eu un seul mort dû à un accident aérien en 2012, cela pour souligner l'utilité la régulation.

La conjoncture invite à analyser les fondements mêmes des modèles économiques des principales compagnies aériennes de l'Indianocéanie, leur survie étant tributaire de leur santé financière, de leur compétitivité et de leur adaptation aux mutations de leurs marchés. Alors que le coût du carburant représente plus de 40 % des coûts d'opération, le recours à de gros porteurs, plus efficaces pour desservir des Hubs, notamment pour le long courrier, change les données en matière de productivité.

Pour les liaisons sur l'Europe, les compagnies de la région devront contracter des alliances, pour améliorer l'économie des lignes directes et repousser l'option unique de l'escale dans un pays du Golfe. Pour le grand régional, des approches conjointes et le partage de code seront souhaitables. Pour l'inter-îles et les dessertes de proximité, il faudra rechercher le plus d'intégration, des programmes, des flottes.

Les compagnies aériennes peuvent adopter une approche de « centrale d'achats » ou de « centrale de services » pour leur carburant, leur catering, la maintenance, les systèmes d'information, la formation continue. De même, il serait possible de favoriser l'utilisation d'une flotte homogène à travers une structure commune d'acquisition/location.

- **Mme Voahangy Ravoniharison**, de l'aviation civile de Madagascar, a affirmé que la libéralisation du transport aérien est nécessaire pour assurer la fluidité de la circulation des personnes et des biens entre les pays membres de la COI ainsi que le développement du tourisme inter-îles.

Une approche communautaire du transport aérien au niveau de la COI ne pourrait, observe l'intervenante, être que profitable à Madagascar qui a beaucoup de potentialités à libérer, mais dispose de peu de ressources pour les exploiter.

Madagascar a signé ou paraphé 37 accords aériens bilatéraux dont a) 17 de type traditionnel ; b) 15 appelant une libéralisation progressive et c) cinq de type Open Sky.

Outre d'être soumise aux obligations relevant de son appartenance au Comesa et à la SADC, la République malgache est aussi signataire de la déclaration de Yamoussoukro concernant la libéralisation du marché du transport aérien en Afrique.

- **M. Sarupanand Kinnoo**, directeur adjoint de l'aviation civile de Maurice, a rappelé que le plan directeur pour le transport aérien, établi par Netherlands Airports Consultants BV en décembre 2004, recommandait que Maurice libéralise son accès aérien sur une base bilatérale, étapes par étapes, plutôt qu'à travers des arrangements régionaux ou une dérégulation soudaine.

À ce jour, Maurice a signé avec 40 pays des Accords bilatéraux relatifs aux services aériens (ABSA) ou des protocoles d'accords. Les services aériens internationaux entre les pays de l'océan Indien relèvent des termes des ABSA négociés entre Maurice et ces pays. Ces ABSA prévoient quelles compagnies aériennes sont autorisés à voler entre les deux pays, les routes qu'elles peuvent desservir, les droits de trafic qu'elles peuvent exercer ainsi que les limites de fréquence et de capacité imposées à ces transporteurs.

Des 40 accords et protocoles d'accord signés par Maurice, 25 sont à désignation multiple, soit permettant à une compagnie ou davantage d'exploiter la route, trois sont à désignation double et 12 à désignation simple.

En vue de retrouver l'équilibre financier, la compagnie nationale mauricienne Air Mauritius a adopté un plan de redressement comprenant plusieurs axes :

- Le resserrement du réseau ;
- Le réajustement de la flotte ;
- Le positionnement de Maurice comme le principal hub régional ;
- L'amélioration des liaisons entre Maurice et d'autres aéroports internationaux ;
- L'augmentation des fréquences et de la capacité sur les routes principales ;
- Le développement de partenariats et alliances avec d'autres compagnies aériennes.

Pour ce qui est de sa stratégie dans la région, Air Mauritius envisage a) de se concentrer sur le développement de routes régionales à fort potentiel de croissance ; b) d'améliorer la connectivité entre les routes régionales et le reste du réseau de la compagnie ; c) de consolider sa coopération avec les compagnies de la région, ses partenaires traditionnels Air Austral et Air Madagascar mais aussi Kenya Airways et South African Airways, compagnies avec lesquelles des discussions ont été engagées.

- **Le commandant David Savy**, conseiller en matière d'aviation auprès du ministère seychellois des Transports, a indiqué que les Seychelles doivent passer avant Air Seychelles. La stratégie aérienne du pays est centrée sur la diversification, ce qui fait baisser les coûts tout en maintenant l'accent sur la sécurité.

Les Seychelles entendent répondre aux attentes des parties prenantes tout en simplifiant la conduite des affaires. Le gouvernement n'est qu'un facilitateur et uniquement un facilitateur, son

rôle consistant à orchestrer les voix de ses agents et des opérateurs commerciaux. Il importe d'être en phase avec l'industrie, sur le modèle de Singapour.

Le commandant Savy fait remarquer que les échanges de la réunion en cours ne sont pas très différents de ceux d'une précédente réunion, au mois de mars 2008. Il considère que les membres de la COI doivent commencer à pratiquer ce qu'ils prêchent. L'intervenant déplore la difficulté de faire avancer certains dossiers bilatéraux entre membres de la COI, cela incluant de réelles difficultés pour obtenir un rendez-vous.

L'intervenant a fait entrevoir les avantages de la flexibilité en matière d'actionnariat, des droits de transit en cinquième liberté, de la pleine libéralisation des provisions de partage de code et du leasing d'appareil d'autres compagnies. Précisant qu'il formule une opinion, le capitaine Savy avance qu'il faut être prêt à signer des accords d'échanges aériens plus libéraux. Il souhaite, par ailleurs, au sein de l'Indianocéanie, une rotation quotidienne entre chaque binôme.

## **Cinquième session : Quelle stratégie pour le transport aérien entre les pays de la COI ?**

*Première séance de travail du deuxième jour de conférence, cinquième session entièrement animée par le Dr Rama Sithanen, président de International Financial Services Limited.*

Interprétant les divers indicateurs du marché, le Dr Sithanen est d'avis que les compagnies aériennes de la région n'ont pas de choix : soit elles se regroupent et pourraient éventuellement survivre, soit elles restent séparées et vont assurément à la faillite. Tout au long de sa présentation, l'intervenant a posé quelques questions conduisant à cette conclusion :

- Est-ce cela le modèle : de trop petites compagnies aériennes desservant pauvrement de trop petits marchés ?
- Tout n'est-il pas une question de taille, d'échelle et de densité ?
- Une meilleure coordination et une coopération commerciale renforcée entre les compagnies de la région suffisent-elles pour assurer leur survie ?
- Les compagnies ne sont-elles pas menacées d'un échec systémique ?
- Chaque petite île a-t-elle les moyens d'avoir un transporteur viable commercialement et capable de soutenir la concurrence des compagnies internationales ?
- Ces compagnies étatiques, ayant peu de pertinence commerciale, sont-elles menacées de n'être que des symboles de nationalisme ?
- Les États de la COI peuvent-ils se permettre de dépendre uniquement de transporteurs étrangers pour être reliés entre eux et au reste du monde ?
- Dans la perspective de la connectivité dans l'Indianocéanie, la propriété et le contrôle comptent-ils ?

Dès le tout premier état des lieux de l'aérien dans l'Indianocéanie, un certain nombre d'évidences sautent aux yeux :

- La part de la région sur le marché mondial de l'aérien et du tourisme est très petite ;
- D'une route à l'autre, les croissances respectives sont inégales ;
- La part du trafic revenant à des compagnies étrangères à la COI est en hausse ;
- La compétition des transporteurs historiques et de puissants nouveaux acteurs est rude ;
- Les Absa sont principalement de type ancien, restrictifs, contrôlant la capacité, les fréquences et les tarifs, ce qui a un effet sur la compétitivité des offres ;
- Vols à faible fréquence et manque de coordination des horaires de vols ;
- Niveaux de développement différents d'une île à l'autre, engagements inégaux en faveur de la coopération et de l'intégration.

En regardant d'un peu plus près les tendances de l'aérien, en s'arrêtant aux chiffres, on s'aperçoit que a) la plupart des compagnies sont déficitaires ; b) les fondamentaux économiques des transporteurs sont compromis par la crise globale, avec des effets sur la demande, les taux de change, le carburant et les taxes ; c) il existe un réel risque, face à la crise, que les objectifs des compagnies l'emportent sur les intérêts nationaux ; d) les taxes comptent pour beaucoup dans le coût des billets ; e) de nombreuses petites compagnies sombrent et les compagnies africaines qui réussissent sont l'exception.

Gardant en vue les tendances, l'intervenant soutient que la libéralisation, la dérégulation et la globalisation du marché aérien sont des processus irréversibles. Cela a pour conséquence l'apparition d'un marché dynamique et compétitif ; les compagnies aériennes adaptées à ce marché vont devenir plus puissantes, plus grandes, développant un réseau d'étendue globale. En contrepartie, les compagnies qui ne s'adapteront pas à la compétitivité du marché iront de crises en crises, aux mieux avec des périodes de profitabilité entre deux crises. Elles auront besoin du soutien financier des gouvernements pour faire face à ces crises, elles feront du lobbying pour gérer la compétition et restreindre l'accès aérien. Si rien n'est entrepris, plusieurs compagnies de la région n'auront plus de vol sur l'Europe. De Dublin, de Manchester, de Lyon et Nice, on vient à Maurice en passant par Dubayy.

Les logiques économiques de l'aérien vont laisser peu de champ aux petites compagnies ; elles n'auront pas les moyens de faire face à la concurrence dans un secteur rude. Manquant d'échelle, de perspective, de densité et de profondeur, sur des marchés fragmentés et à l'étendue limitée, les petites compagnies sont exclues des méga alliances. Elles sont insuffisamment capitalisées, les coûts du crédit et de leurs opérations sont élevés, cela se traduisant par des tarifs élevés, réduisant la compétitivité. Les exemples ci-dessous viennent tous de la région :

- Air Seychelles : adoption d'un nouveau modèle d'exploitation afin de pouvoir survivre à la libéralisation ;
- Air Comores : née, morte, ressuscitée, décédée à nouveau ;
- Air Maldives : trop petite pour compter ;
- Air Mauritius sur Dubayy : vaincue par une compétition trop forte ;
- Catovert : tué dans l'œuf par manque de droits de trafic dans la région ;
- Air Océan Indien : vaincue par la politique et un protectionnisme mal inspiré.

Les voies qui s'offrent aux compagnies aériennes de l'Indianocéanie pour retrouver la croissance et se développer sont :

- La coopération (partage de code ; services conjoints ; accords de quotes-parts visant la synergie et la complémentarité)
- La conclusion d'alliances (achat coordonné d'appareils, mutualisation des pièces détachées, appels d'offres communs ; vente et marketing, de même que formation en commun)
- Le partenariat stratégique (participation au capital et à l'administration, contrôle de gestion) ;
- L'intégration (à travers les regroupements régionaux, création d'une unité intégrée, capable de faire face à la concurrence).

Les difficultés les plus tenaces relevées par l'intervenant sont tributaires des dynamiques et problématiques suivantes :

- Le passage d'une perspective nationale à une perspective communautaire ;
- Les préoccupations quant à la souveraineté, l'identité nationale et les actifs stratégiques sur fond de réalité commerciale ;
- La politique nationaliste v/s les forces économiques de la globalisation ;
- La recherche du point d'équilibre entre le « politiquement acceptable » et le « commercialement viable ».



- Le passage de la propriété nationale à la propriété régionale et le changement d'état d'esprit que cela requiert au niveau du pouvoir politique comme des compagnies et des populations ;
- L'arrivée à la libéralisation régionale, permettant le cabotage dans la région ;
- La prise de conscience que le tout est plus grand que la somme des parties.

Entrant dans le détail de rapprochements entre compagnies, l'intervenant évoque la mutualisation des droits aériens, la planification du réseau, la détermination des routes, le partage des systèmes informatiques et des infrastructures, la mise en commun de l'administration et des finances, des ventes, de la gestion des ressources humaines, ce dernier secteur devant être motivé commercialement, guidé par le marché.

En arrivant aux scénarii possibles pour l'aérien dans l'Indianocéanie, le Dr Sithanen invite à considérer cinq options :

- « **Statu quo rehaussé** » (option 1) suggère a) le maintien du dispositif existant ; b) davantage de synergie et de complémentarité sur les long et moyen-courriers ;
- « **Deux solutions autonomes** » (option 2) suggère a) une solution commune pour le service régional ; b) le maintien, par chacune des compagnies de la région, du dispositif actuel pour les long et moyen courriers ; c) liaisons régionales assurées par une formule qu'il reste à déterminer (consortium des compagnies, une autre compagnie ou plus, un transporteur privé ou public, Low Cost ou pas) ;
- « **Deux solutions autonomes + Partenaire stratégique** » (option 3) suggère a) une solution commune pour le service régional ; b) le maintien, par chacune des compagnies de la région, avec un partenaire stratégique, du dispositif actuel pour les long et moyen courriers ; c) liaisons régionales assurées par une formule qu'il reste à déterminer.
- « **Solution globale et intégrée** », (option 4) suggère une nouvelle compagnie aérienne pour desservir tant la région que le reste du monde, ce qui nécessitera un partenariat constructif entre les secteurs public et privé.
- « **Solution globale et intégrée + Partenaire stratégique** » (option 5) suggère a) une nouvelle compagnie aérienne pour desservir tant la région que le reste du monde, avec b) un partenaire stratégique.

## Plaidoyer

Après sa présentation des options disponibles aux compagnies aériennes de l'Indianocéanie, le Dr Sithanen s'est livré à un plaidoyer, demandant aux acteurs de la région de choisir entre faire partie d'un grand projet ou de renoncer à leur pertinence, les invitant à choisir entre être absorbé ou disparaître.

« Pouvons-nous nous permettre de ne pas réunir nos forces ? Le coût de l'inaction est bien trop élevé », laisse entendre l'intervenant qui répète à nouveau que la problématique est celle de la taille, de l'échelle et de la densité. Les politiques adoptées devront être basées sur des faits avérés, il faudra davantage de réflexion stratégique avant la décision finale.

Il va s'agir, note le Dr Sithanen, de privilégier les plus larges intérêts de la région plutôt que les perspectives étroites des acteurs individuels. Tant que chaque nation de la COI voudra voir son drapeau sur l'empennage d'un appareil, il sera difficile de monter une compagnie panindianocéanique disposant de la masse critique requise pour pouvoir faire face à la compétition. Les compagnies de la région n'ont pas le choix, a affirmé l'intervenant : si elles se rapprochent, elles pourraient survivre ; si elles restent éloignées les unes des autres, elles peuvent être sûres de disparaître.

« Jusqu'à quand la politique, l'orgueil, de médiocres jalousies et le manque de confiance vont-ils l'emporter sur l'économie, le bon sens commercial et les réalités du marché ? Devra-t-on attendre que les contraintes économiques nous contraignent à nous rendre ensemble aux portes de l'enfer ? », s'est demandé Dr. Sithanen.

## Réactions de participants

Quelques participants furent invités, après l'intervention du Dr Sithanen, à faire connaître leurs réactions.

- Georges Cheung Tick Kan

Selon M. Cheung, 90 % des nouvelles compagnies connaissent l'échec, l'activité dans l'aérien n'étant pas une exception. Dans le contexte actuel, il est difficile de rendre profitables des compagnies aériennes. Il importe de dépasser les intérêts étroits des individus et des sociétés.

Les compagnies aériennes sont de puissantes productrices de richesse. Un million de touristes créent un milliard d'euros de valeur ajoutée à Maurice. Le moment est venu de voir ce que la région de la COI peut produire. « Créons donc cette formidable machine à produire de la richesse », a conclu M. Cheung Tick Kan

- Le commandant David Savy

Rappelant que les Seychelles représentent un très petit marché, avec 90 000 habitants et 250 000 visiteurs annuellement, le capitaine Savy a jugé que les propos du Dr. Sithanen étaient irréfutables.

Les petites compagnies aériennes sont condamnées à l'échec, ce que connut Air Seychelles qui survécut grâce à un étroit partenariat avec Air France, suivi d'une entrée d'Etihad au capital de la compagnie, à hauteur de 40 %. Air Seychelles ne peut se dispenser d'un partenariat avec un grand transporteur.

Si l'on arrivait à faire fusionner toutes les compagnies aériennes de la COI, le résultat serait toujours insignifiant sur le marché. La libéralisation, la dérégulation et la globalisation sont des mouvements irrésistibles et irréversibles. Face à cela, il ne s'agissait pas de s'attacher à ce qui semblerait le mieux pour Air Seychelles mais de rechercher le mieux pour les Seychelles. L'intérêt supérieur de la nation est plus important que l'intérêt de la compagnie aérienne. Air Seychelles a été un des principaux instruments du développement du pays, une des raisons pour lesquelles le PIB per capita de l'archipel est le plus élevé du continent. Air Mauritius, également, au sein de l'économie mauricienne, a tenu un rôle semblable. Toutefois, si les bons choix ne sont pas effectués, les compagnies aériennes vont disparaître.

Le modèle des Seychelles apporte-t-il la solution requise pour tous ? On ne peut l'affirmer mais le moment est venu d'en discuter, notamment des droits de cabotage envisageables, en laissant entreprendre les entrepreneurs.

- **M. Marie-Joseph Malé**, *directeur général d'Air Austral*

M. Marie-Joseph Malé, directeur général d'Air Austral, considère qu'avant de coopérer il faut se connaître. Il a consacré une partie de son intervention à la présentation de sa compagnie, ayant 20 ans d'existence et disposant de trois long-courriers et quatre moyen-courriers. Opérant sur un créneau de niche, Air Austral dessert la France et le réseau régional, Madagascar, Maurice, les Comores, Johannesburg.

Profitable jusqu'en 2011, la compagnie a pensé pouvoir se développer davantage, hors partenariat et coopération, en pensant qu'un petit transporteur pouvait le faire seul. L'exercice 2011/12 s'est soldé par une perte de 50 millions d'euros.

Air Austral entend désormais se concentrer sur ses fondamentaux, dont le partenariat régional, notamment à travers des partages de code avec Air Mauritius, Air Madagascar et Air Seychelles.

- **M. Rigobert Tiana Rakotoarinirina**, *directeur général des transports maritimes, fluviaux et aériens au ministère du Transport de Madagascar*

Air Madagascar a cinquante ans d'existence. Soumise à une sanction de l'Union européenne, la compagnie ne peut plus desservir l'Europe avec ses deux B 767.



L'intégration régionale est un des objectifs d'Air Madagascar, en vue du désenclavement et du soutien au tourisme.

Toute opération mutuellement avantageuse sera bénéfique pour Air Madagascar, qui est partante pour toutes démarches gagnant-gagnant. Dans sa situation actuelle, Air Madagascar a besoin de cette coopération afin de remonter la pente, suite au problème face à l'UE.

- **M. Bourhane Ahmed Bourhane**, directeur général de l'Agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie de l'Union des Comores

L'aérien aux Comores a traversé des moments très difficiles. De 1994 à nos jours, l'État a libéralisé et commencé à mettre en place des structures hôtelières. Les Comores approuvent l'option proposée par la Banque mondiale, soit un partenariat entre les secteurs public et privé, afin que l'on puisse assurer le développement du secteur du transport aérien.

Dans des états insulaires, la continuité territoriale est extrêmement importante.

Les Comores soutiennent les orientations de la COI en matière de connectivité aérienne, sous un régime de libéralisation et de globalisation. Les Comores invitent aussi les investisseurs à s'intéresser à leur économie.

- **M. Dass Thomas**, président d'Air Mauritius

Air Mauritius passe par des moments difficiles mais a adopté un plan de redressement de sept ans, en vue de retrouver la sérénité, si ce n'est la rentabilité.

Air Mauritius ne veut pas de solution à court terme. Il s'agit pour le transporteur national mauricien de redevenir un opérateur économique incontournable. D'autres décisions importantes vont être prises, dont certaines ne vont pas plaire à tous les acteurs.

Malgré les difficultés énormes rencontrées, Air Mauritius s'est engagé à redresser sa situation financière. Cela fait, la compagnie coopérera davantage, trouvera des solutions pour tous ses partenaires. Air Mauritius est consciente de la nécessité absolue de la coopération.

Pour ce qui est de la régionalisation, M. Thomas fait savoir, en sa capacité de président du conseil d'administration d'Air Mauritius, que sa réponse, à ce stade, est « Non ». La compagnie n'est pas prête, son objectif principal doit d'abord être pris en compte.

« On ne peut pas laisser Air Mauritius périr pendant qu'on crée cette compagnie régionale. Il y a de l'espoir, mais des mises en garde sont aussi requises », note l'intervenant. Rappelant que les exigences politiques doivent être prises en compte, M. Thomas fait valoir qu'un projet de mutualisation de ressources ne serait pas mort-né mais qu'Air Mauritius ne peut, pour autant, à ce stade, s'y engager.

- **M. Lionel Montocchio**, de la direction générale de l'aviation civile française

Se disant en plein accord avec les analyses du Dr Sithanen, l'intervenant note qu'il faut rester conscient de la complexité des rôles, tant des entreprises que des gouvernements. Outre d'être parfois actionnaire, l'État a des fonctions de surveillance, de régulation, de gestion des droits de trafic.

Pour ce qui est des options de partenariat, note M. Montocchio, les seules possibles se déclineront par étapes. Au niveau de l'option, déjà, les coopérations, le partage de code doivent démontrer qu'elles participent d'un cercle vertueux.

Il va s'agir d'accroître la productivité, d'y atteindre une taille critique (tout en restant humaine)

Différentes options : les seules possibles sont les options par étapes ; l'option 1, faut déjà accroître les coopérations, les code-share, avec des résultats concrets pour convaincre du cercle vertueux. Les grands enjeux, par ailleurs, sont de pouvoir 1) maintenir les lignes sur l'Europe qui sont vitales ; 2) exploiter le potentiel du grand régional, sur des lignes dont le développement est coûteux et 3) ouvrir l'inter-îles à la libéralisation sans faire de tort à quiconque.

D'autre part, il peut y avoir également un partenaire stratégique commun, ni majoritaire, ni trop minoritaire, ancré dans la région. Cela accentuerait la convergence des compagnies locales.

Personne en 1969 n'aurait pensé que l'Europe aurait pu reconstruire une industrie aéronautique civile. Le développement d'Airbus, États et entreprises à leurs justes places, offre un modèle.

• **M. Nirvan Veerasamy**, *directeur de Veling*

Les petites compagnies vont mourir. Air Mauritius dispose d'un A 340 excédentaire. Cet appareil aurait pu permettre de venir en aide à Air Madagascar.

Quand les compagnies Air Mauritius et Air Austral ne seront plus dans le rouge, où vont-elles à partir de là ? Les acteurs de la région doivent travailler ensemble et non se laisser polariser par ce qui divise.

• **M. Guy Le Sann**, *consultant en matière d'aérien*

Le modèle pour le développement viable du régional sera l'intégration des long et moyen-courriers. Cela prendra beaucoup de temps et la région n'est pas encore prête.

Proposant un état des lieux, l'intervenant a fait les observations suivantes :

- A l'exception des 400 000 passagers annuels sur la ligne Maurice-Réunion, le trafic entre les autres lignes est très faible, quelque 50 000 ;
- La flotte est morcelée et peu adaptée à cette structure de trafic ;
- La flotte actuelle d'aucune des compagnies n'est adaptée au réseau qui est en train d'émerger ;
- Il faut penser à un avion de 80 places ; Embraer a des jets plus modernes, performants et économes ;
- Le réseau doit être repensé, les courants de trafic redirigés ;
- Ne rien faire mène droit dans le mur. Ce qui a déjà été le cas pour le long courrier.

Se référant aux difficultés rencontrées par la compagnie Cateau Vert, l'intervenant met en garde contre la privation de droits de trafic. L'avenir c'est l'Open Sky. L'océan Indien est une des rares régions au monde où il n'y a pas d'Open Sky.

• **M. Meshesha Belayneh**, *directeur régional pour l'Afrique orientale et australe à l'OACI*

Tous les acteurs sont conscients de ce qu'on trouve dans la région : un potentiel touristique mais un manque de connectivité. Le concept de connectivité régionale demande à tous de sortir de leurs silos, de donner un peu de ce qu'ils ont, dans l'espoir d'avoir accès à une plus large part du marché.

Le mouvement de libéralisation doit partir de la région, afin que les acteurs de la région mesurent entre eux ce qu'il en coûte de libéraliser un marché. C'est ce dernier qui déterminera les choix stratégiques. S'il n'était pas possible de libéraliser ce marché régional, alors il vaudrait mieux tout arrêter. En revanche, si la réussite était au bout du chemin, quel type de gains les acteurs se partageraient-ils entre eux ? Le transport a cette particularité qu'il génère du trafic, donc de la valeur, des emplois, etc.

• **M. Márcio Favilla L. de Paula**, *directeur exécutif à l'OMT*

Rebondissant sur l'observation du Dr Sithanen selon laquelle le tout est plus grand que la somme des parties, l'intervenant a rappelé que l'OMT entrevoit d'excellents résultats pour le tourisme dans la région océan Indien au cours des 20 prochaines années, cela s'ajoutant à la bonne performance des quelque dix dernières années. Dans ce secteur, toutefois, il faut toujours offrir davantage d'options au public voyageur, la richesse étant assurée par la diversité.

Les perdants apparents sont toujours plus bruyants que les gagnants potentiels. Il importe de démontrer que les gains sont bien là, qu'ils sont clairement perceptibles, afin de contrer les forces négatives.

• **M. Vijay Poonoosamy**, *vice-président chez Etihad Airways*

« It cannot be business as usual but it has to remain a business », lance Vijay Poonoosamy, soulignant que tout ce qui est engagé doit l'être dans une logique de marché, de compétitivité et de rentabilité. Les gouvernements, de leur côté, ont un rôle essentiel.

Il serait raisonnable de réclamer des compagnies aériennes de la région qu'elles avisent le secrétaire général de la COI de ce qu'elles peuvent faire en partenariat entre elles pour réduire leurs coûts d'opération. Elles peuvent développer des synergies pour réduire les coûts, si ce n'est rehausser les revenus. La COI peut aussi demander aux compagnies comment elles entendent coopérer pour améliorer la connectivité entre les îles. Elle peut aussi demander aux gouvernements de l'éclairer quant à ce qu'ils entendent entreprendre en termes de visas et de droits de trafic aérien.

Un régime de Open Sky dans l'Indianocéanie est essentiel. « How can you be open for business if your shop is closed ? », s'est interrogé l'intervenant.

• **M. Arnaud Martin**, *Chief Marketing Officer Sun Resorts Ltd*

L'enjeu pour la région, c'est le désenclavement. L'hôtelier a toujours eu une bonne collaboration avec l'aérien et ne peut vendre que ce qui est offert. À qui revient le mérite du succès de l'industrie touristique : aux hôtels ou aux avions ? Le tourisme, c'est un million de visiteurs. Par rapport à l'objectif de 2015 de deux millions de touristes, nous avons un déficit de 400 000 à rattraper.

La libéralisation est inévitable. Il faut une stratégie, avec la perspective du marché. Plus d'accessibilité sur les différents pays aiderait également.

### **Résumé final du Dr Sithanen**

En conclusion de la session, l'intervenant principal, le Dr Rama Sithanen, s'est livré à un relevé ce qui avait été l'objet de consensus entre les participants :

- Le « business as usual » n'est plus possible, le modèle n'est plus viable ;
- Il faut plus de flexibilité entre acteurs de l'Indianocéanie ;
- Les acteurs de l'aérien dans l'Indianocéanie doivent permettre la libre circulation des biens et des personnes ;
- Nécessité de trouver une solution indépendante du long courrier ;
- Les gouvernements ne maîtrisent pas les données, il incombe aux professionnels de faire valoir leur dossier.

L'intervenant suggère également quelques éléments du plan d'action à adopter :

- Identifier des mesures simples pour réduire les coûts et accroître les revenus ;
- Parler d'une même voix ;
- Rédiger un document détaillé pour convaincre les dirigeants que le tout sera plus grand que la somme des parties ;
- Evaluer les risques ;
- Soutenir la seule organisation disposant d'une vue d'ensemble, la COI.

## LISTE DES PARTICIPANTS

### COMPAGNIES AÉRIENNES

BALL Cramer, Président directeur général, Air Seychelles, Seychelles

BASGEET Anusooryah, Senior Manager, Airport of Mauritius, Maurice

BESNEHARD Bruno, General manager Mauritius - Seychelles, Air France, Maurice

MALE Marie Joseph, Président directeur général, Air Austral, Fr/Réunion

PETIT Serge, CEO, Airport of Mauritius, Maurice

POONOOSAMY Vijay, Vice president International & Public Affairs, ETIHAD Airways, Emirats Arabes Unis

RAMBURUTH Vikash, Ag head of Cargo, Air Mauritius Ltd, Maurice

RAMJUTTUN Sudh, Air Mauritius Ltd, Maurice

RAMTOOLA Oomar, Manager- Indian Ocean Islands, Emirates, Maurice

RENAUD Alan, General Manager Corporate Affairs, Air Seychelles, Seychelles

THOMAS Dass, Président, Air Mauritius, Maurice

### AVIATION CIVILE

ANDRIAMAMPANDRY Fara, Coordinateur des Relations Internationales, Aviation civile de Madagascar, Madagascar

APPADU Tamanah, PS External Communication Division, PMO, Maurice

APPAYA Girish, Communications Officer, Airports of Mauritius, Maurice

BHEEKHOO Shamira, External Communication Division, PMO, Maurice

BOURHANE Ahmed, Directeur Général, Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie, Comores

FAURE Gilbert Gerard, Directeur exécutif, Seychelles civil aviation authority, Seychelles

KINNOO Sarupanand, Directeur temporaire, Civil aviation department, Maurice

MONTOCCHIO Lionel, Direction Générale de l'Aviation Civile, Direction du Transport Aérien, Fr/Réunion

RABARISOA Ranto, Président du Conseil d'Administration, Aviation civile de Madagascar, Madagascar

RAKOTOARINIRINA Rigobert Tina, Directeur General, Ministère des Transports Maritime, Fluvial et Aérien, Madagascar

RAVONIHARISON Voahangy, Directeur des Affaires Juridiques et économiques, Aviation civile de Madagascar, Madagascar

SAVY David, Advisor to Minister on aviation matters, Seychelles

VEERASMY Meganatheen, General Manager, GAM- SSR International Airport, Maurice

### AGENCES DE PROMOTIONS, ASSOCIATIONS TOURISTIQUES

FAYD'HERBE Alexandre, CEO, Rogers Aviation, Maurice

GANGEE Zeenat, Tourism Promotion Officer, Mauritius Tourism Promotion Authority, Maurice

JHURRY Chetraj, Président, Association des Tours Opérateurs (ATO), Maurice



KWOK Jocelyn, Directeur général, Association des Hoteliers et des Restaurants de Maurice (AHRIM), Maurice

MOOTOOSAMY Karl, Directeur, Mauritius Tourism Promotion Authority, Maurice

RAGHOONUNDUN Vivek, Deputy Director, MTPA, Maurice

RAVELOJAONA Rita, Présidente, Fédération des Hotels et Restaurateurs de Madagascar (FHORM), Madagascar

RAVELOSON Volanirina, Directeur exécutif, Office national du tourisme de Madagascar, Madagascar

SAVY Guy, Directeur général, Seychelles hospitality and tourism association (SHTA), Seychelles

SINON Jenifer, Directeur administratif, Seychelles Tourism Board, Seychelles

SOOBAGRAH Jeenarain, Secrétaire général de la MAITA & Directeur, Mauritian Association of IATA Travel agents, Maurice

VELEYEN Jean Yoland, Vice President IFT, Ile de la Réunion tourisme, Fr/Réunion

VIROLEAU Pascal, Directeur, Ile de la Réunion tourisme, Fr/Réunion

YOUSSOUF ABDOULHALIK Fakridine, Secrétaire général du Conseil d'Administration, Office National du Tourisme des Comores, Comores

## **AGENCES INTERNATIONALES SPÉCIALISÉES**

BELAYNEH Meshesha, Directeur régional, Bureau Afrique orientale et australe régional, Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), Kenya

FAVILLA LUCCA de PAULA Marcio, Directeur exécutif, Compétitivité, relations extérieures et partenariats, UNWTO, Espagne

MESSERLI Hannah, Senior expert, Banque Mondiale, USA

MOORE Paul, Director, Constellation Aviation, UK

PONDOR Hassim, Area Manager East Africa, International Air Transport Association (IATA), Kenya

## **AUTRES INVITÉS**

ALBERT Christiane, Délégué générale, Syndicat de l'importation et du commerce de La Réunion, Fr/Réunion

AMMEARALLY NISTAR Sadna, Manager, MEXA, Maurice

CHABANI Nourdine, Président, Fédération des CCI, Madagascar

CHAMROO Dev, Directeur exécutif, Enterprise Mauritius, Maurice

CHUNG Tick Kan Georges, CEO, Maurice

JADDOO Rajiv, Secrétaire général, MCCI, Maurice

KHUNDOO Sachin Dev, Senior analyst, Ministry of Foreign Affairs, Maurice

LE SANN Guy, Consultant en transport aérien, Maurice

LIONG Jean Claude, Managing Partner, KPMG, Maurice

MAITRA Vidisha, Second Secretary, High Commission of India, Maurice

MORIN Jerry, Managing Director, Chambre de commerce et d'industrie, Seychelles

PHOKEER Dev, OPL, Ministry of Foreign Affairs, Maurice

RAMALINGUM Ganga, MCCI, Maurice

RAMSAMY Sen, Directeur, Hotels, Leisure and Tourism, KPMG, Maurice

RASAMIZAFY Mija, Conseiller Economique, Amb de Madagascar, Maurice  
ROSENBERG Michel, Economic Councillor, French Embassy, Maurice  
SERVANSINGH Rajiv, ATOL/MindAfrica Management, Maurice  
SITHANEN Rama, Director, International Financial Services (IFS), Maurice  
UJOODHA Manoj, Executive director, Avenport, Maurice  
VEERASAMY Nirvan, Managing Director, Veling, Maurice  
WONG Danielle, Directrice, Mauritius Export Association, Maurice

## **PARTENAIRES**

DABYSING Brinda, Country Officer, Banque Mondiale, Maurice  
DEAK Vanina, Project Officer, Agence française de développement, Maurice  
MARIANI Alessandro, Ambassador & Head of Delegation of the EU to the Republic of Mauritius, Maurice  
PAYA Corinne, Project Manager, EU Delegation, Maurice  
RAMKHELAWON Vasish, Country Officer, Banque Mondiale, Maurice

## **PROFESSIONNELS DE L'HÔTELLERIE**

COUACAUD Herbert, Chief executive officer, BEACHCOMBER hotels, Maurice  
MARTIN Arnaud, Chief marketing officer, Sun Resorts Ltd, Maurice  
PITOT Jean-Michel, Chief executive officer, Groupe Attitude, Maurice  
RAMBURN Dimple, Groupe STARWOOD : Le Méridien, Maurice

## **PRESSE ET AUTRES**

AHNEE Gilbert, Rapporteur COI, Maurice  
CHAPPARD Vincent, Regional Editor, African Aerospace, Maurice  
CHAN Daniel, Defi Quotidien, Maurice  
DURAND J-M, L'Eco Austral, Maurice  
LEUNG Karen, Project Executive, Imagine Communications, Maurice  
PASCAL Lina, Journaliste, La Sentinelle, Maurice  
RUNGHEN Thierry, Scope Magazine, Maurice  
SOOPRAMANIEN Jessen, Capital, Maurice









Collection  
*Indian* **Océaniques**

