

Bekolo&Partners Sarl

Société d'audit et de conseils

Capital : FCFA 1 000 000 - RC Douala 2004 B 033624

Siège : 60, rue de la Motte Picquet, Bonanjo

3^e étage, Immeuble Crédit Foncier,

B.P. 5 669, Douala, Cameroun

Tél : (237) 233 43 99 39 ; Fax : (237) 233 43 78 94

E-mail : contact@bekolo-partners.com

COMMUNIQUE FINAL

COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA CONFERENCE CITAC 2023

I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA CITAC

La Conférence Internationale sur le Transport Aérien en Afrique Central (CITAC), organisée par la firme internationale d'audit et de conseils BEKOLO & PARTNERS et ses partenaires, s'est tenue les 18 et 19 janvier 2023 à l'hôtel « Best Western Plus Soaho Douala Airport » à Douala au Cameroun, sous le haut patronage de **Son Excellence Monsieur NGALLE BIBEHE Jean Ernest Masséna, Ministre des Transports de la République du Cameroun**, et en présence de **Son Excellence Monsieur NORBERTO BARTOLOME MONSUY MANE ANDEME, Ministre de l'aviation Civile de la République de Guinée Equatoriale**.

Cette large concertation de haut niveau faisait suite à d'autres rencontres préalables dans la région Afrique Centrale, consacrées pour la majeure partie aux aspects de réglementation, de régulation, de sûreté, et de sécurité aérienne.

S'inscrivant résolument dans une approche et une dynamique nouvelle d'intelligence collective, la CITAC a permis de réunir les acteurs clés nationaux et internationaux de l'industrie du transport aérien, notamment, les décideurs, les professionnels, les experts, les opérateurs économiques et financiers, des secteurs privés et publics, ainsi que les représentants gouvernementaux.

En créant, cette plateforme multiforme composée de la majorité des parties prenantes de la chaîne de valeur du transport aérien, la CITAC a réussi à impulser un cercle vertueux dynamique de concertation et de coopération multilatérales, de compréhension de la situation actuelle, de partage des savoirs et des savoir-faire, d'analyse et de clarification des fondamentaux du transport aérien, de réflexion collective et individuelle enrichie par la présentation de concepts importants relatifs au transport aérien, permettant à tous et à chacun, de se projeter de manière plus efficace vers la construction de solutions à fort potentiel pour accélérer le développement du transport aérien en Afrique Centrale.

La CITAC permet ainsi de faire une analyse intégrée des problématiques réglementaires, économiques, financières, de gouvernance, et de coopération régionale et internationale, du transport aérien en Afrique Centrale, afin d'être une force de propositions innovantes, audacieuses et pratiques, pour les dirigeants, les investisseurs, et les gouvernants.

De manière plus spécifique, l'objectif de la CITAC est de :

- *Constituer un cadre de concertation et de réflexion stratégique pour les décideurs, les professionnels, les investisseurs, les experts, les bailleurs de fonds, les opérateurs économiques, et les gouvernants, en vue de favoriser l'accélération du développement du transport aérien en Afrique Centrale.*
- *Identifier la nature et les causes des difficultés auxquelles est confronté le transport aérien en Afrique Centrale, et qui constituent un frein à son développement ;*
- *Proposer des solutions à l'intention des régulateurs, des décideurs et des professionnels nationaux et régionaux, afin de mettre en place un cadre réglementaire conforme aux normes internationales ;*
- *Apporter des réponses aux questions des investisseurs et des bailleurs de fonds, pour accroître les investissements et les financements en faveur du développement du transport aérien en Afrique Centrale, pour accélérer le développement économique et social de la région ;*
- *Aider à améliorer quantitativement et qualitativement l'offre de transport aérien en passagers et fret en Afrique Centrale, ancrer son développement à venir dans une démarche résolue de recherche de l'excellence et de la performance, et renforcer durablement la qualité de service proposée et rendue aux clients.*

II. DÉROULEMENT DE LA CONFÉRENCE

1. Ouverture de la conférence

La 1^{ère} Conférence Internationale sur le Transport aérien en Afrique Centrale (CITAC) a été officiellement ouverte à 10h45 par le discours solennel prononcé par **Son Excellence Monsieur NGALLE BIBEHE Jean Ernest Masséna, Ministre des Transports de la République du Cameroun.**

Préalablement au discours d'ouverture de son Excellence Monsieur le Ministre des Transports, deux interventions se sont succédées, à savoir :

- Une première intervention par la Présidente de la Conférence CITAC 2023, Madame **Marylin THOMAS**, Avocate au Barreau du Québec (Canada), et Directrice chez BOMBARDIER à Montréal (Canada),
- Une seconde intervention par le Président du Comité d'organisation de la CITAC, **Monsieur Emile Christian BEKOLO**, Expert-Comptable agréé par la CEMAC, Membre de l'ONECCA, Associé Directeur Général de la firme BEKOLO & PARTNERS,

Qui ont chacun exposé le bien-fondé de cette Conférence, précisé le cadre et l'ambition de cet évènement, et souhaité la bienvenue aux personnalités et à tous les participants.

La compagnie aérienne nationale du Cameroun CAMAIR-CO, par la voix de son Directeur Commercial au nom de son Directeur Général, a adressé ses salutations aux participants et a souhaité pleins succès aux travaux de la Conférence

Lors de cette cérémonie d'ouverture de la Conférence, le Président du Comité d'Organisation a profité de l'occasion pour présenter et saluer l'œuvre de deux personnalités camerounaises qui ont marqué l'histoire de l'aviation civile en Afrique Centrale, il s'agit notamment de :

- **Monsieur Jean-Louis ANGOUNOU**, premier Commandant de bord d'Afrique Centrale et d'Afrique Noire, Commandant de bord Emérite de la CAMEROON AIRLINES (CAMAIR), Commandant de bord de l'emblématique Boeing 747-COMBI de la CAMAIR, qui a effectué en 1974 le premier vol à la tête d'un équipage entièrement camerounais ;
- **Madame Marguerite WELISSANE NYAMBE**, Hôtesse de l'air de la CAMAIR, l'une des 4 survivants parmi 76 passagers et équipages du crash du Boeing 737-200 de la CAMAIR survenu le 03 décembre 1995 qui assurait la liaison Douala – Cotonou.

2. Thématiques de la conférence

La Conférence était dirigée par **Madame Barbara ETOA**, Journaliste, ex-présentatrice vedette du journal des nouvelles de la CRTV, qui officiait comme Maître de cérémonie.

La Conférence était articulée autour de six (6) thématiques animées par des conférenciers experts, des modérateurs, et des panélistes. Les conférenciers et modérateurs étaient :

- **Monsieur Jean-Jacques Robert NKAMGANG**, Président Directeur Général de la firme internationale de conseils en management Next World Consulting, et Expert en transformation business et en résilience organisationnelle ;
- **Monsieur Serge ESSO**, Président Directeur Général de la firme GLENCOE ADVISORY, société de conseil institutionnel aux investisseurs internationaux, et Expert en droit des affaires internationales.
- **Monsieur Marcel René DOUNG**, Ingénieur Général de l'Aéronautique Civile, et pilote de ligne ;
- **Monsieur Francis WEGA**, Président Directeur Général ACEP MANAGEMENT, Expert international en management de projet et management stratégique.
- **Monsieur Emile Christian BEKOLO**, Expert-Comptable, Associé Directeur Général de la firme BEKOLO & PARTNERS ;
- **Madame Marylin THOMAS**, Avocate au Barreau du Québec (Canada), et Directrice chez BOMBARDIER ;

Les trois premières thématiques (1, 2, et 3) ont porté sur la compréhension de la situation actuelle, le cadre opératoire qui la caractérise, ainsi que le cadre socio-économique qui déterminera l'avenir de cette industrie en Afrique Centrale.

En revanche, les trois dernières thématiques (4, 5, et 6) ont permis d'appréhender les éléments fondateurs requis pour construire des solutions pérennes et à fort potentiel.

➤ **Journée du 18 janvier 2023**, les thématiques ci-après ont été présentées et débattues :

- **Thématique 1 : Etat des lieux du transport aérien dans l'Afrique Centrale**

Conférencier : Mr Jean-Jacques Robert NKAMGANG ;

Modérateur : Mr. Serge ESSO ;

Panélistes :

- Mme Marylin THOMAS ;
- Mr. Cheikh DIALLO, Expert financier (Sénégal)
- Mr. Alioune TOURE, Expert-comptable (Sénégal) ;
- Mr. Pedro Oscar MBA EDJANG NGOHO, DAC (Guinée Equatoriale)
- Mr. Akkum RITZENTELA, CCAA
- Mme Fadimatou NOUTCHEMO-SIMO, YAAPA, HEFA, AFRIJET

- **Thématique 2 : Etat de législation et du cadre juridique**

Conférenciers : Mr Serge ESSO et Mr Marcel René DOUNG

Modérateur : Mr. Jean-Jacques ROBERT NKAMGANG ;

Panélistes :

- Mme MARYLIN THOMAS ;
- Mr Emile Christian BEKOLO ;
- Mr Raymond BISSE BELL, CCAA
- Mr Pedro Oscar MBA EDJANG.

➤ **Journée du 19 janvier 2023**, les thématiques ci-après ont été présentées et débattues :

- **Thématique 3 : Perspectives et Développement du transport aérien**

Conférencier : Mr Jean-Jacques Robert NKAMGANG ;

Modérateur : Mr Serge ESSO ;

Panélistes :

- Mr Marcel DOUNG ;
- Mme Marylin THOMAS ;
- Mr. Jay VOM VADIVÉLO, SENORAV (Canada)
- Mr. Alexandre FOCHIVE, DGA CAMAIR CO

- **Thématique 4 : Comment bâtir un modèle d'affaires viable et rentable**

Conférencier : Mr Emile Christian BEKOLO ;

Modérateur : Mme Marylin THOMAS ;

Panélistes :

- Mr. Marcel DOUNG ;
- Mr. Cheikh DIALLO ;
- Mr. Jay VOM VADIVELO ;
- Mr. Alioune TOURE.

- **Thématique 5 : Comment financer efficacement les compagnies aériennes en Afrique**

Conférencier : Mr Emile Christian BEKOLO ;

Modérateur : Mr. Jean Jacques Robert NKAMGANG ;

Panélistes :

- Mr. Francis NANA, Expert-Comptable
- Mme Marylin THOMAS
- Mr. Alioune TOURE,
- Mr. Hubert OTELE ESSOMBA, Expert-financier

- **Thématique 6 : Comment planifier et gérer un projet de lancement d'une compagnie aérienne en Afrique centrale**

Conférencier : Mr Francis WEGA ;

Modérateur : Mme Marylin THOMAS ;

Panélistes :

- Mr. Cheikh DIALLO,
- Mr. Alioune TOURE,
- Mr. Marcel DOUNG,
- Mr. Jay VOM VADIVELO.

Au total 160 participants, invités, et observateurs ont pris part à la Conférence.

3. Clôture de la Conférence

Au terme des travaux, le Rapporteur de la Conférence, Monsieur Jean Jacques NKAMGANG, a présenté à l'assistance les conclusions des travaux.

Madame Marilyn THOMAS, Présidente de la Conférence et Monsieur Emile Christian BEKOLO, Président du Comité d'Organisation de la Conférence, ont remercié l'assistance et les experts pour leur contribution et participation aux travaux en leur donnant rendez-vous à la 2^e CITAC 2024.

La Conférence Internationale sur le Transport Aérien en Afrique Centrale (CITAC) 2023 a été solennellement clôturée à 18h15 par **Son Excellence Monsieur NGALLE BIBEHE Jean Ernest Masséna, Ministre des Transports de la République du Cameroun**, en présence de son homologue, **Son Excellence Monsieur NORBERTO BARTOLOME MONSUY MANE ANDEME, Ministre de l'Aviation Civile de la République de Guinée Equatoriale**.

III. SYNTHÈSE DES CONCLUSIONS DE LA CONFÉRENCE

A) *Etat des lieux*

- i. D'une manière générale les pays d'Afrique Centrale ont des défis importants à relever dans le transport aérien notamment, sur les plans de la gestion des infrastructures aéroportuaires, de l'exploitation des compagnies aérienne, de la mobilisation des financements, de la mise en place de la réglementation.
- ii. L'intégration sous-régionale du transport aérien est très faible avec comme conséquence, une faiblesse du trafic et la connectivité inter-Etats, tant au niveau passager que fret.
- iii. Les considérations économiques et financières semblent souvent passer au second plan dans les choix stratégiques et opérationnels faits par les décideurs dans le secteur transport aérien en Afrique Centrale, avec pour conséquence la génération de dynamiques souvent contre-productives pour les compagnies aériennes et les aéroports de la sous-région.
- iv. La collaboration entre les compagnies aériennes de l'Afrique Centrale est très insuffisante voir même inexistante, du fait d'approches individualistes, ce qui entraîne un manque de synergie, la dispersion des énergies, des pertes d'économies d'échelles, ainsi que l'incapacité à saisir les opportunités et à se projeter.
- v. Les Etats cumulent généralement des rôles multiples dans le secteur du transport aérien national. Ils sont souvent à la fois régulateurs, actionnaires, tutelles technique et financière, clients, fournisseurs et bailleurs de fonds. Cette toute-puissance des Etats, si elle n'est pas bien segmentée et gérée de manière autonome, est susceptibles de créer des conflits d'intérêts, et de générer d'importantes sources de confusions et d'inefficacité, qui pourraient constituer un frein au financement et investissement privé dans le secteur.
- vi. Les compagnies aériennes d'Afrique Centrale sont sujettes à des difficultés, restructurations, redressements, arrêts d'activités, essentiellement dû aux faiblesses structurelles suivantes :
 - Sous-capitalisation au regard du caractère fortement capitalistique de l'industrie du transport aérien ;
 - Faiblesse de l'offre de financements bancaires adaptée aux besoins ;
 - Politiques d'acquisition des aéronefs inadéquates et inefficaces au regard des enjeux, des risques, et de leur coût important ;
 - Problèmes de gouvernance et absence de vision stratégique, qui entraînent des prises de décisions aléatoires et extrêmement risquées ;
 - Charges généralement d'exploitation élevées et non-maitrisées qui ne permettent pas de générer des profits ;
 - Faiblesse des systèmes de contrôle interne et de Reporting financiers, sources risques et de fraudes ;
 - Systèmes d'information insuffisamment développés et performants ;
 - Utilisation insuffisante et limité des expertises régionales disponibles.

- vii. L'activité de fret aérien n'est pas suffisamment prise en compte par les compagnies aériennes et les aéroports de l'Afrique Centrale dans leurs stratégies de développement, en lien avec les besoins et les opportunités existantes dans la sous-région Afrique Centrale.
- viii. La connectivité des principales villes de l'Afrique Centrale est faible, ce qui ne favorise pas l'intégration sous-régionale, et le développement économique.
- ix. Les tarifs des billets d'avions sont généralement élevés par rapport aux distances, et sont en inadéquation avec le niveau du pouvoir d'achat et le niveau de services rendus aux passagers dont les droits ne sont pas toujours respectés.
- x. L'offre de formation dans les métiers du transport aérien en Afrique Centrale est très insuffisante pour développer des compétences et expertises locales.

B) Perspectives

- i. Les Etats de l'Afrique Centrale ont réalisé au cours des dernières années, des efforts importants pour réduire les problèmes de sécurité, et mettre les infrastructures aéroportuaires en conformité avec les normes internationales les plus rigoureuses. Les problèmes historiques liés à la sécurité des infrastructures aéroportuaires en Afrique Centrale sont désormais mieux maîtrisés.
- ii. Les prévisions économiques convergent toutes pour indiquer une forte reprise des voyages d'affaires en Afrique, avec en particulier un taux de croissance record (+79% en 2023) pour la région Afrique Centrale, et un taux plus mesuré de +25% pour l'Afrique de l'Ouest.
- iii. Les études de prospective économique indiquent qu'un important cycle de croissance ininterrompu de pratiquement 15 ans jusqu'en 2040, s'ouvre dès cette année (2023) pour le transport aérien. L'Afrique en général et la région Afrique Centrale en particulier, ont une opportunité historique pour développer leurs activités passagers et de fret.
- iv. L'Afrique Centrale doit résolument s'engager dans une transformation pertinente des fondamentaux de son transport aérien pour capter les opportunités qui se projettent, compte tenu de l'agressivité commerciale et des ambitions mises en œuvre par les compagnies aériennes, d'Afrique, d'Europe, et du Moyen Orient.
- v. Les acteurs les plus ambitieux d'Afrique Centrale et d'Afrique de l'Ouest doivent fourbir leurs armes pour maximiser leur capture de la croissance à venir.

C) Recommandations

C1. Recommandations aux Etats de l'Afrique Centrale

- i. Les gouvernements doivent mettre l'accent sur le renforcement des Partenariats Publics-Privés (PPP), ainsi que sur le développement de partenariats avec les institutions financières et les banques de développement, afin que les entreprises du secteur aérien en Afrique Centrale puissent disposer plus facilement de capitaux nécessaires à leur activité économique.
- ii. Les Etats doivent faire preuve d'un volontarisme plus déterminé pour renforcer l'intégration régionale en Afrique Centrale, comme un préalable et un accélérateur de la création du marché unique du transport aérien en Afrique.
- iii. Sur le plan du fret aérien, des études de faisabilité doivent être réalisées par les Etats et les autorités régionales, afin de déterminer la possibilité d'établir un hub cargo sous-régional à l'aéroport de Bafoussam (Région de l'Ouest du Cameroun), actuellement considéré comme le vivier de l'Afrique Centrale sur le plan de la production des produits alimentaires.

C2. Recommandations aux Régulateurs de l'Afrique Centrale

- iv. Les régulateurs doivent apporter un concours plus significatif aux acteurs qui opèrent le long de la chaîne de valeur du transport aérien, pour leur permettre de comprendre, d'absorber, et de digérer plus facilement la complexité des lois et règlements en vigueur. Ils doivent nécessairement les accompagner et les coacher également pour leur permettre d'être en parfaite conformité avec les lois et règlements internationaux, régionaux et nationaux.
- v. Les régulateurs doivent impérativement s'astreindre à exercer un contrôle plus strict et plus continu sur les compagnies aériennes, afin que les données (économiques, financières, techniques) qu'elles doivent produire et communiquer, soient fournies aux destinataires prévus, dans le niveau de précision et de qualité exigé, et dans les délais requis.
- vi. Il serait souhaitable que les régulateurs exercent un contrôle plus accentué afin que le Reporting financier des compagnies aériennes soit produit dans les règles prescrites et fourni en temps opportun aux dirigeants pour maximiser l'impact et la qualité de leurs décisions.
- vii. Une réflexion doit être menée au niveau des Ordres des Experts Comptables Nationaux et de l'OHADA sur l'élaboration d'un système d'information financière traitant des spécificités comptables et financières des compagnies aériennes de la zone OHADA.

C3. Recommandations aux Compagnies aériennes et aux Aéroports de l'Afrique Centrale

- viii. Les compagnies aériennes d'Afrique Centrale doivent se positionner dans une dynamique de plus grande collaboration et coopération, afin de mutualiser leurs moyens et efforts, de créer des synergies pérennes dans les différentes dimensions de la gestion de leurs opérations (maintenance, formation des pilotes et personnels navigants, ...), et de répondre aux importants besoins de mouvements des biens et des personnes par la création d'interlignes permettant de desservir les principales capitales et un plus grand nombre de villes de la région.
- ix. Les compagnies aériennes et les aéroports d'Afrique Centrale doivent encore plus s'attacher à renforcer les fondamentaux de leur cadre stratégique, par la formulation de vision, missions, priorités stratégiques, qui permettront de construire un modèle d'affaire à fort potentiel de succès. Ces éléments du cadre stratégique sont déterminants car ils doivent servir de boussole aux dirigeants pour piloter leurs organisation et opérations. Les compagnies aériennes et les aéroports doivent pour cela se doter des plans stratégiques comme outils de pilotage.
- x. Le contrôle total de leur rentabilité et la maîtrise pérenne de la viabilité des compagnies aériennes et les aéroports d'Afrique Centrale passe obligatoirement par la mise en place de systèmes, politiques, et procédures robustes, ainsi que d'une comptabilité analytique de gestion, des tableaux de bord et des indicateurs de performances pertinents, leur permettant d'exercer un strict contrôle de leurs coûts d'exploitation à tous les niveaux et à chaque instant, seuls garants de leur viabilité et de leur pérennité.
- xi. Les compagnies aériennes et les aéroports de l'Afrique Centrale doivent prendre toutes les dispositions pour produire des informations financières fiables et à temps, en normes comptables OHADA et IFRS (Normes Internationales), afin d'améliorer leur notation financière (Scoring) et avoir accès à des financements à des conditions plus favorables.
- xii. Le spectre des options pour se doter d'aéronefs est large pour les compagnies aériennes d'Afrique Centrale. Il comprend l'achat direct par financement bancaire, le Leasing/Crédit-Bail, le Wet Lease, et le Dry lease. L'option Wet Lease n'est appropriée que lorsqu'il s'agit de couvrir des besoins sur le court terme. Les compagnies aériennes d'Afrique Centrale doivent se doter de politiques et procédures de d'acquisition et location d'avions.
- xiii. Les compagnies aériennes de l'Afrique Centrale doivent mettre en œuvre des stratégies d'acquisition des aéronefs, beaucoup plus rigoureuses, et enrichies par les outils et stratégies d'ingénierie financières permettant d'optimiser leurs coûts de structure et leur bilan. Elles doivent pour cela effectuer des Due Diligences Techniques et Financières avant d'acheter ou louer des avions.

- xiv. Une démarche rigoureuse de gestion de projet, doit être menée avec des outils appropriés, et un suivi efficace, pour permettre de sécuriser le succès d'un projet de lancement, de relance, ou d'accélération de la croissance d'une compagnie aérienne, ainsi que d'une infrastructure aéroportuaire en Afrique Centrale.
- xv. Les compagnies aériennes d'Afrique Centrale doivent entrer au « Clearing House » de IATA et tout faire pour s'y maintenir, car cela participe à l'amélioration de leur crédibilité financière internationale, leur permet d'étendre leur réseau international, et de régler et recouvrer efficacement leurs créances interlignes.

C4. Recommandations aux Institutions Financières

- xvi. Les banques de développement et les banques commerciales de la région Afrique Centrale devraient développer des stratégies et des politiques de financement spécifiques pour le secteur du transport aérien, notamment pour ce qui est du financement des avions et des aéroports, compte tenu de l'importance du transport aérien pour l'intégration sous-régional et son développement économique.
- xvii. Les banques de développement et les banques commerciales de la région Afrique Centrale doivent mettre en place des processus de renforcement continue des connaissances de leurs dirigeants et personnels, sur le transport aérien, afin de mieux comprendre ce secteur pour maîtriser les risques.
- xviii. Les Fonds de Garantie de la région Afrique Centrale devraient développer des stratégies, des politiques et des services de garanties spécifiques pour le financement des avions.

C5. Recommandations aux Centres de Formation et aux Consultants

- xix. Développer et accroître les capacités d'accueil des centres de formation par :
 - La mobilisation de moyens financiers proportionnels aux ambitions poursuivies ;
 - La mobilisation des Moyens humains à travers le recrutement d'experts-formateurs ;
 - La réalisation d'infrastructures de formation adéquates ;
 - L'acquisition d'équipements de formation ;
 - La fourniture des offres de formation adaptées aux besoins des acteurs du secteur.
- xx. Sensibiliser les décideurs politiques, les administrateurs et les dirigeants des compagnies aériennes et des aéroports à travers des sessions de renforcement de leurs capacités managériales, stratégiques et techniques.

Fait à Douala, République du Cameroun

Le 19 janvier 2023.

Pour la CITAC 2023,

Le Président du Comité d'organisation de la CITAC 2023
Emile C. BEKOLO, Expert-Comptable agréé par la CEMAC

La Présidente de la CITAC 2023
Marylin THOMAS, Avocate au Barreau du Québec (Canada)

Le Rapporteur de la CITAC 2023
Jean-Jacques Robert NKAMGANG, Consultant en Management