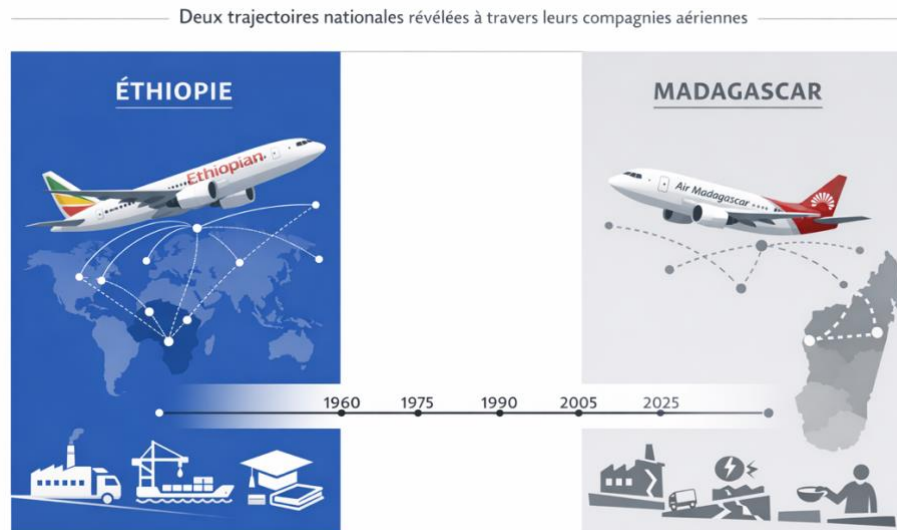


Quand une compagnie aérienne raconte le destin économique d'un pays

Ethiopian Airlines et Air Madagascar, deux trajectoires africaines



Introduction

Un vol peut parfois devenir une leçon d'économie politique.

Lorsque l'on embarque sur Ethiopian Airlines, l'une des premières choses qui frappent le voyageur africain est la densité du réseau, la modernité de la flotte et l'efficacité apparente de l'organisation. L'entreprise éthiopienne est aujourd'hui la première compagnie aérienne du continent.

Ce décalage devient particulièrement visible pour les voyageurs venant de Madagascar. La compagnie nationale malgache, Air Madagascar devenue Madagascar Airlines, a longtemps été un symbole de souveraineté et de connexion du pays avec le reste du monde. Mais l'entreprise à traversé pendant plusieurs décennies des cycles de restructuration, de dettes et de réduction de réseau.

Comparer ces deux histoires, a priori similaires, permet d'éclairer une question plus large : pourquoi certains États africains parviennent-ils à construire des institutions économiques rentables et durables alors que d'autres peinent à stabiliser leurs outils stratégiques ?

L'histoire croisée d'Ethiopian Airlines et d'Air Madagascar offre ainsi un point d'observation utile pour réfléchir à la trajectoire économique de Madagascar.

Une compagnie symbole de l'indépendance malgache

Air Madagascar naît au début des années 1960, dans la foulée de l'indépendance. Comme beaucoup de compagnies nationales africaines, elle incarne à la fois une ambition économique et un symbole politique.

Durant les premières décennies, la compagnie assure les liaisons essentielles entre l'île et ses partenaires économiques. Les vols vers l'Europe, notamment Paris, structurent les échanges commerciaux, touristiques et diplomatiques.

Mais la trajectoire de l'entreprise se complique progressivement.

Les crises politiques successives, les difficultés financières et les choix de gestion instables fragilisent la compagnie. Plusieurs tentatives de restructuration sont lancées au fil des années, souvent accompagnées de partenariats internationaux ou de plans de redressement.

En 2021, la compagnie est rebaptisée Madagascar Airlines dans le cadre d'un nouveau programme de transformation. L'objectif affiché est de rationaliser la flotte, renforcer les liaisons domestiques et restaurer la viabilité économique de l'entreprise.

Cette relance reste cependant confrontée à un environnement économique et institutionnel complexe.

Ethiopian Airlines, une exception africaine

La trajectoire d'Ethiopian Airlines suit une logique très différente.

La compagnie est fondée en 1946, bien avant l'indépendance de nombreux pays africains. Dès le départ, l'entreprise adopte une organisation technique inspirée des standards internationaux.

Contrairement à de nombreuses compagnies publiques du continent, elle bénéficie d'un principe qui restera constant au fil des décennies : la gestion opérationnelle est largement protégée des interférences politiques.

Cette orientation produit des résultats visibles.

Aujourd'hui, Ethiopian Airlines dessert plus d'une centaine de destinations internationales et opère avec une flotte de plus de cent appareils. L'entreprise transporte plusieurs dizaines de millions de passagers chaque année et génère plusieurs milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Au-delà des chiffres, la compagnie joue un rôle structurant dans l'économie nationale. L'aéroport d'Addis-Abeba est devenu l'un des principaux hubs aériens du continent africain.

Quelques chiffres permettent de mesurer l'écart entre les deux trajectoires.

Trois chiffres pour comprendre l'écart

Ethiopian Airlines

- **Plus de 140 avions** en flotte

- **Plus de 130 destinations** dans le monde
- **Environ 17 millions de passagers par an**

Madagascar Airlines

- **Environ 5 avions** en flotte
- Réseau principalement **domestique et régional**
- **Plusieurs plans de restructuration** depuis les années 2000

Économie nationale

- Croissance moyenne de l'Éthiopie depuis les années 2000 : **près de 8 % par an**
- Croissance moyenne de Madagascar sur la même période : **environ 3 à 4 %**

Ces chiffres ne racontent pas seulement l'histoire de deux compagnies aériennes. Ils illustrent la différence entre deux trajectoires économiques.

Le rôle décisif de la stratégie

L'expansion d'Ethiopian Airlines n'est pas seulement le résultat d'une bonne gestion interne. Elle s'inscrit dans une stratégie nationale plus large.

Ethiopian Airlines n'est pas seulement une compagnie aérienne : c'est l'une des institutions qui ont permis à l'Éthiopie de transformer sa stratégie économique en réalité.

Au début des années 2000, les autorités éthiopiennes lancent plusieurs programmes de transformation économique. L'un des plus emblématiques concerne le secteur aérien.

La compagnie adopte des plans stratégiques successifs qui fixent des objectifs précis en matière de flotte, de réseau et de formation.

Ces programmes reposent sur plusieurs piliers.

Le premier concerne l'investissement massif dans les infrastructures. L'aéroport d'Addis-Abeba est progressivement modernisé pour devenir une plateforme continentale.

Le deuxième concerne la formation. Ethiopian Airlines crée l'une des plus importantes académies aéronautiques d'Afrique, capable de former pilotes, ingénieurs et techniciens pour tout le continent.

Le troisième pilier concerne la diversification. L'entreprise développe des activités dans la maintenance, le cargo, la formation et les services logistiques.

Cette stratégie permet à la compagnie de s'imposer comme un acteur central du transport aérien africain.

Cette divergence entre les deux compagnies ne peut pas s'expliquer uniquement par des choix de gestion ou par des conditions de marché. Elle renvoie également à des trajectoires politiques et institutionnelles différentes.

Deux trajectoires politiques

Comparer Ethiopian Airlines et Air Madagascar revient aussi à comparer deux trajectoires politiques.

Madagascar a connu plusieurs cycles de rupture depuis l'indépendance. Les transitions politiques successives ont souvent entraîné des changements rapides dans les priorités économiques et dans la gouvernance des entreprises publiques.

Cette instabilité complique la construction de politiques industrielles de long terme.

L'Éthiopie n'a pas été épargnée par les crises. Le pays a connu une révolution, un régime militaire et des périodes de conflit.

Mais certaines institutions économiques ont été préservées malgré ces turbulences. Ethiopian Airlines en fait partie.

La compagnie a bénéficié d'une continuité stratégique rare dans le contexte africain.

La continuité stratégique

Ce contraste met en lumière une différence fondamentale entre les deux pays : la continuité stratégique.

En Éthiopie, malgré les changements de régime et les crises politiques, certaines institutions économiques ont été protégées et développées sur plusieurs décennies. Ethiopian Airlines fait partie de ces structures considérées comme stratégiques.

À Madagascar, les cycles politiques ont souvent entraîné des réorientations rapides des politiques économiques. Cette discontinuité rend plus difficile la construction de stratégies industrielles de long terme.

L'ascension économique de l'Éthiopie

Depuis le début des années 2000, l'économie éthiopienne connaît une transformation rapide.

Pendant près de deux décennies, le pays enregistre l'un des taux de croissance les plus élevés d'Afrique.

Cette progression repose sur plusieurs politiques structurantes.

Le gouvernement investit massivement dans les infrastructures. Routes, chemins de fer, barrages et zones industrielles se multiplient.

Le pays développe également une stratégie industrielle orientée vers l'exportation, notamment dans le textile et l'agro-industrie.

Dans ce dispositif, le transport aérien joue un rôle clé. Ethiopian Airlines devient l'un des instruments de projection économique du pays.

Ethiopian Airlines n'est pas seulement une compagnie aérienne. Elle est devenue l'une des institutions économiques centrales de la stratégie de développement de l'Éthiopie.

Madagascar face à ses propres choix

La comparaison entre les deux pays ne doit pas conduire à des conclusions simplistes.

Madagascar et l'Éthiopie présentent des contextes géographiques, démographiques et historiques très différents.

Mais certaines leçons apparaissent.

La première concerne la continuité stratégique. Les transformations économiques profondes nécessitent souvent plusieurs décennies de politiques cohérentes.

La deuxième concerne la gouvernance des entreprises publiques. Certaines d'entre elles peuvent devenir des leviers majeurs de développement si leur gestion est stabilisée.

La troisième concerne la formation et les compétences. Les stratégies industrielles durables reposent presque toujours sur un investissement massif dans le capital humain.

Cette question prend une résonance particulière dans le contexte actuel de Madagascar. Le pays traverse une nouvelle phase de réflexion sur ses institutions et sur son modèle de développement. L'expérience éthiopienne rappelle qu'une stratégie économique durable ne se construit pas seulement à travers des réformes ponctuelles, mais par la capacité d'un État à maintenir certaines priorités sur plusieurs décennies.

Un horizon possible

Madagascar dispose de plusieurs atouts structurants.

Le pays possède une position géographique stratégique dans l'océan Indien. Il dispose également de ressources naturelles importantes et d'une population jeune, réputée habile.

Ces éléments pourraient constituer la base d'une nouvelle stratégie économique.

Le transport aérien, la logistique maritime, les services numériques ou encore certaines filières agricoles pourraient devenir des secteurs structurants.

Mais pour que ces opportunités se concrétisent, un élément reste déterminant : la capacité du pays à construire une vision économique cohérente et durable.

Conclusion

L'histoire d'Ethiopian Airlines montre qu'une entreprise publique africaine peut devenir un acteur mondial lorsque plusieurs conditions sont réunies : stabilité institutionnelle, vision stratégique et investissement dans les compétences.

L'histoire d'Air Madagascar illustre quant à elle les difficultés qu'un pays peut rencontrer lorsque ces éléments restent fragiles.

Entre ces deux trajectoires se dessine une question centrale pour Madagascar.

Le pays peut-il transformer ses institutions économiques pour construire une stratégie de développement sur plusieurs décennies ?

Au-delà du secteur aérien, cette comparaison rappelle une réalité souvent négligée dans les débats sur le développement africain : ce ne sont pas seulement les ressources qui déterminent la trajectoire d'un pays, mais la capacité de ses institutions à poursuivre une stratégie cohérente dans la durée.

L'exemple éthiopien montre que cette transformation est possible. Mais elle exige une constance politique, une vision économique claire et une capacité collective à maintenir un cap sur plusieurs décennies.

La réponse dépendra moins des ressources disponibles que de la capacité collective à définir et maintenir une direction claire.

Sources / Traçabilité

Les données mentionnées dans cet article proviennent principalement de rapports institutionnels internationaux, de publications officielles des compagnies aériennes et de bases statistiques publiques.

Principales sources consultées :

- Ethiopian Airlines – rapports annuels et informations institutionnelles
<https://corporate.ethiopianairlines.com/about-us/company-profile/annual-reports>
<https://www.ethiopianairlines.com>
- Madagascar Airlines – informations institutionnelles et historiques
<https://madagascarairlines.com>
- Données économiques internationales
Banque mondiale : <https://data.worldbank.org>
Fonds monétaire international : <https://www.imf.org>
- Informations sectorielles sur l'aviation africaine
International Air Transport Association (IATA) : <https://www.iata.org>
African Airlines Association (AFRAA) : <https://afraa.org>
- Synthèses historiques et données publiques
https://en.wikipedia.org/wiki/Ethiopian_Airlines
https://en.wikipedia.org/wiki/Madagascar_Airlines

Rédaction - Diapason