



**CONTRIBUTION A LA DEFINITION D'UN CADRE
STRATEGIQUE POUR LA REPRESENTATION
DE L'ASECNA AU BENIN**

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
**MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS.....**
OPTION : .MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL.....

Présenté par

Mayaba Habib TCHALLA

Travaux dirigés par :

Wilfrid ADJOVI, Représentant de l'ASECNA auprès de la République du Bénin

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion 2017/2018

Dédicaces

A Dieu, créateur du ciel et de la terre qui m'a permis de mener à bien cette formation

A ma femme qui est un soutien constant pour mes projets : « ceci est le fruit des nuits de travail pendant lesquelles je t'ai empêchée de dormir. »

A mes parents, dont les sages conseils ont toujours encadrés ma vie

Remerciements

Ce travail n'aurait pas été possible sans la disponibilité de toutes ces personnes qui nous ont aidé à la Représentation de l'ASECNA au Bénin et à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE), certaines pour nous conseiller, certaines pour nous fournir de la documentation, d'autres pour nous recevoir lors des entretiens particuliers, d'autres encore pour nous recommander à des responsables d'institutions visitées. En prenant le risque de n'en citer que quelques-unes, nous demandons à ceux que nous avons pu oublier de ne pas nous en tenir rigueur.

Merci à notre encadreur, le Représentant de l'ASECNA auprès de la République du Bénin Monsieur Wilfrid ADJOVI.

Mes remerciements vont aussi :

- à Mme Sylvie OUEDRAOGO / KIENOU, Coordinatrice Formation en Ligne au Département Formation Professionnelle en Ligne à 2IE ;
- à tous les enseignants, tuteurs, et à tout le personnel de 2IE que nous avons eu à solliciter pendant cette formation ;
- à tous les Chargés d'Activité, Chefs d'Unité et autres membres du personnel de la Représentation de l'ASECNA au Bénin sollicités dans le cadre de ce travail ;
- à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce document.

Résumé

Comme dans toutes les seize autres Représentations de l'ASECNA, la planification des activités de la Représentation de l'ASECNA au Bénin est arrimée à l'unique plan d'orientation stratégique de l'ASECNA, celui du Directeur Général. Pourtant les environnements et réalités internes sont très différents d'une Représentation à l'autre, chacune devant faire face aux règles, lois, situations et influences de son pays. L'état des lieux du secteur de l'aviation civil ainsi que le potentiel stratégique diffèrent d'une Représentation à une autre. Toutes ces différences ne peuvent pas être prises en compte d'une manière exhaustive par le plan d'orientation stratégique du Directeur Général.

Ce mémoire se propose de considérer la Représentation de l'ASECNA auprès de la République du Bénin comme une entreprise à part entière et de fournir une contribution à la mise en place d'un cadre stratégique. Pour ce faire, une collecte de données et des entretiens particuliers avec certains membres du personnel ont permis d'établir un état des lieux de la Représentation et de faire un diagnostic stratégique avec l'outil SWOT. Ensuite une analyse des résultats de ce diagnostic stratégique sous l'éclairage du plan d'orientation stratégique du Directeur Général de l'ASECNA a permis de faire ressortir un écart stratégique pour en déduire une proposition de cadre stratégique avec une vision, un objectif général, des objectifs spécifiques et des points stratégiques pour la Représentation de l'ASECNA auprès de la République du Bénin.

Mots Clés

ASECNA, cadre stratégique, SWOT, diagnostic, vision, objectif, force, faiblesse, opportunité, menace, environnement

Abstract

As in the other sixteen Representations of ASECNA, the planning of activities in ASECNA-BENIN is bound to the strategic plan of the Director General of ASECNA. Nevertheless each Representation is subject to specific internal and external realities, particular laws and rules depending on its country. The inventory of aviation sector and the strategic capacity are different from a Representation to another. All those varieties could not be handled by the only ASECNA's Director General strategic plan.

This document proposes to consider ASECNA-BENIN as an independent company and to provide a contribution to the setting up of a strategic framework. To do this, a data collection and specific interviews with some staff members allowed us to establish an inventory of the Representation and make a strategic diagnosis with the SWOT tool. Then an analysis of the results of this strategic diagnosis in the light of the strategic orientation plan of the Director General of ASECNA made it possible to highlight a strategic gap to deduce a proposal for a strategic framework with a vision, a general objective, specific objectives and strategic points for the Representation of ASECNA in the Republic of Benin.

Keywords

ASECNA, strategic framework, SWOT, diagnosis, vision, objective, strength, weakness, opportunity, threat, environment

Liste des sigles et abréviations

2IE : Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement

AHS : Aviation Handling Service

ANAC : Agence Nationale de l'Aviation civile

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar

ATM : Air Traffic Management

CODIR : COmité de DIRection

CSST : Comité de Sécurité et de Santé au Travail

CTR : Control Traffic Region

Evalrh : Site informatique de gestion de l'évaluation annuelle du personnel de l'ASECNA

EXCOM : Executive Committee

FIR : Flight Information Region

GCAA : Ghana Civil Aviation Agency

GNSS : Global Navigation Satellite System

MIT : Ministère des Infrastructures et des Transports

NAMA : Nigerian Airspace Management Agency

NAVAID : Aide à la Navigation

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

POS : Plan d'Orientation stratégique

PSE : Plan des Services et d'Equipements

QNS : Qualité de Niveau de Service

RAB : Règlements Aéronautiques du Bénin

RH : Relations Humaines

RIC-M : Recueil des Instructions et circulaires de la Maintenance

SLA : Service Level Agreement

SMI : Système de Management Intégré

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities and Treats

Table des matières

Dédicaces.....	ii
Remerciements	iii
Résumé.....	iv
Abstract	v
Liste des sigles et abréviations	vi
Liste des tableaux	ix
Liste des photos et figures.....	x
Introduction.....	1
Chapitre 1 Problématique	3
1.1. Présentation de l'ASECNA	3
1.1.1. Historique	3
1.1.2. Missions.....	3
1.1.3. Les organes statutaires.....	4
1.1.4. Fonctionnement opérationnel de l'ASECNA	5
1.2. L'existant et la mission confiée	8
1.2.1. L'existant en matière de management stratégique	8
1.2.2. La mission confiée	9
Chapitre 2 Matériels et méthodes	10
2.1 Matériels.....	10
2.2 Méthodes	10
2.2.1 Cadrage et définition du besoin en documentation	10
2.2.2. Collecte des données, entretiens particuliers et SWOT	11
2.2.3. Limites de la méthode	17
Chapitre 3 Résultats	19
3.1. Etat des lieux	19
3.1.1. Cadre légal et règlementaire	19
3.1.2. Présentation du secteur de l'aviation civile au Bénin	20
3.1.3. Environnement de la fourniture de service de navigation aérienne	22
3.1.4. Fonctionnement de la Représentation de l'ASECNA au Bénin.....	23
3.2 Matrice SWOT	25
Chapitre 4 Analyses	31
4.1 Filtrage par pondération des propositions des groupes	31
4.1.1 Filtrage des forces	31
4.1.2 Filtrage des faiblesses.....	34

4.1.3	Filtrage des opportunités	37
4.1.4	Filtrage des menaces	38
4.1.5	Classement par priorités	41
4.2	Synthèse du diagnostic stratégique de la Représentation de l'ASECNA au Bénin	43
4.2.1	Regroupement des propositions par natures	43
4.2.2.	Tableau synthétique du diagnostic	44
Chapitre 5 Le cadre stratégique		49
5.1.	Vision, valeurs et mission	49
5.2	Objectif général et Objectif immédiat.....	51
5.3	Points stratégiques	52
5.4	Analyse des écarts	56
Recommandations.....		58
Conclusion générale		59
Référence bibliographique.....		60
Annexes		61

Liste des tableaux

Tableau 1 : Matrice de l'analyse SWOT

Tableau 2 : Propositions des groupes lors de la réunion d'analyse SWOT

Tableau 3 : Filtrage des forces de la Représentation

Tableau 4 : Filtrage des faiblesses de la Représentation

Tableau 5 : Filtrage des opportunités de la Représentation

Tableau 6 : Filtrage des menaces de la Représentation

Tableau 7 ; Priorité des forces de la Représentation

Tableau 8 ; Priorité des faiblesses de la Représentation

Tableau 9 : Priorité des opportunités de la représentation

Tableau 10 : Priorité des menaces de la représentation

Tableau 11 : Regroupement des propositions par similarité

Tableau 12 : Synthèse de l'analyse interne de la Représentation

Tableau 13 : synthèse de l'analyse externe de la Représentation

Liste des photos et figures

Figure 1 : Organigramme général des démembrements opérationnels

Photo 1 : groupe n°4 du SWOT

Photo 2 : vue d'ensemble des groupes

Photo 3 : types de cartons par participant

Photo 4 : lots de cartons des cinq groupes

Photo 5 : vue partielle lors de la plénière

Figure 2 : Part de trafic par zone

Introduction

La rédaction de ce document fait suite à une formation en ligne pour l'obtention d'un Master 2 en Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MSO) de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE) de Ouagadougou au cours de l'année académique 2017-2018. A l'issue de cette formation, un stage effectué à la Représentation de l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) auprès de la République du Bénin, du 26 février 2018 au 26 avril 2018 a permis de traiter le projet de fin d'études intitulé « Contribution à la définition d'un cadre stratégique pour la Représentation de l'ASECNA au Bénin ».

Le thème traité s'intègre dans un contexte général de mutations plus ou moins profondes à l'ASECNA impulsées par son Directeur Général, Monsieur Mohamed MOUSSA, depuis le 1^{er} janvier 2017.

Après sa prise de fonction, le Directeur Général de l'ASECNA a mis en place un nouvel organigramme et a indiqué les axes stratégiques de son mandat à travers un plan d'orientation stratégique pour toute l'Agence. L'ASECNA regroupe dix-sept (17) pays africains et la France. La Direction Générale se trouve à Dakar et chaque pays africain membre comporte une Représentation alors qu'à Paris se trouve une Délégation détachée auprès de la France.

Bien que chaque Représentation/Délégation soit une entreprise à gérer en vue de décliner au niveau national les objectifs de l'ASECNA, la mise en œuvre locale du plan d'orientation stratégique du Directeur Général n'est pas clairement perceptible. De-même il n'est pas suffisamment démontré que les plans d'actions des Représentation, élaborés à partir du plan d'orientation stratégique du Directeur Général, prennent en compte l'environnement spécifique de chaque pays en vue de résorber d'éventuels écarts stratégiques.

Ce projet de fin d'études contribue à définir un cadre stratégique pour la Représentation de l'ASECNA au Bénin à partir des orientations du Directeur Général tout en conduisant une analyse du contexte spécifique local.

Il est à espérer que l'ambition clairement assumée qui est de trouver les points d'amélioration pour faire de la Représentation de l'ASECNA au Bénin la meilleure Représentation de toute l'Agence, sera réalisée après le développement de ce plan de travail.

Ce rapport s'articule ainsi qu'il suit :

- Chapitre 1 : Problématique

Ce chapitre campe le contexte général du projet de fin d'études par une présentation sommaire de la structure d'accueil et fera le point de l'existant en matière de culture de management stratégique. Il fera aussi une présentation de la mission confiée au stagiaire ;

- Chapitre 2 : Matériels et méthodes

La méthodologie utilisée ainsi que les matériels nécessaires au traitement du sujet sont ici exposés.

- Chapitre 3 : Résultats

Sont ici présentées les données recueillies suite à la mise en œuvre de la méthodologie et à l'utilisation des matériels indiqués au chapitre 2

- Chapitre 4 : Analyses

Les résultats obtenus sont ici analysés

- Chapitre 5 : Cadre stratégique de la Représentation de l'ASECNA au Bénin

Dans ce Chapitre, un cadre stratégique est proposé à titre de contribution pour un futur travail plus approfondi devant aboutir à la proposition d'un véritable plan d'actions stratégiques local pour la Représentation de l'ASECNA au Bénin.

Chapitre 1 Problématique

1.1.Présentation de l'ASECNA

1.1.1. Historique

Créée par la convention de Saint-Louis du Sénégal le 12 décembre 1959, l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) est un organisme public international regroupant aujourd'hui dix-huit (18) pays ainsi répartis : quinze (15) états de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, les îles de Madagascar et de Comores et la France. Les quinze (15) pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sont : Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad et Togo (Annexe 1 : figure listant les pays membres de l'ASECNA avec leurs dates d'adhésion).

Depuis sa création, l'ASECNA a subi plusieurs évolutions, passant d'un organisme essentiellement de coopération franco-africain à un organisme de droit international avec au fil des années une prépondérance de la coopération interafricaine et malgache jouissant d'une base juridique stable dans tous les pays abritant ses Représentations, Délégations et Etablissements. Ces différentes évolutions ont été matérialisées à travers la convention de Dakar du 25 octobre 1974 modifiant la convention de Saint-Louis et la convention de Dakar révisée, adoptée à Ouagadougou au Burkina-Faso et signée à Libreville en République Gabonaise le 28 avril 2010. L'ASECNA reste ouverte à l'adhésion de tout état intéressé, après l'obtention de l'accord unanime des états membres. C'est d'ailleurs cette disposition qui a permis l'adjonction des pays comme la Guinée Bissau et les Comores qui n'étaient pas membres fondateurs de l'ASECNA.

1.1.2. Missions

Les états membres de l'ASECNA ont placé sous sa gestion un espace aérien de plus de seize (16) millions de km² ayant six (06) régions d'information de vol (F.I.R.) de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (O.A.C.I.) que sont : la FIR Brazzaville, la FIR Niamey, la FIR N'Djamena, la FIR Antananarivo, la FIR Dakar océanique et la FIR Dakar terrestre.

Les principales missions de l'ASECNA sont décrites aux articles 2 et 10 de la convention de Dakar révisée, adoptée à Ouagadougou, au Burkina-Faso et signée à Libreville en République Gabonaise. .

Il est entre autres stipulé à l'article 2 que l'ASECNA assure une mission de service public de sécurité de la navigation aérienne et de la météorologie aéronautique. Cela recouvre la fourniture des services de la navigation aérienne en route dans les espaces aériens qui lui sont confiés, l'organisation de ces espaces aériens et des routes aériennes en conformité avec les dispositions de l'OACI, la publication de l'Information aéronautique, la prévision et la transmission des information dans le domaine de la météorologie aéronautique. Cet article définit aussi les directives en matière de moyens techniques et humains et de gestion de la sécurité, de la qualité et de la sureté.

L'article 10 encadre les relations spécifiques avec les états et les services non définis à l'article 2 mais pouvant être confiés à l'Agence.

1.1.3. Les organes statutaires

Les six (06) organes statutaires de l'ASECNA sont :

- le Comité des ministres en charge de l'aviation civile des états parties : c'est l'organe suprême de l'Agence. La convention en vigueur stipule que le comité des ministres définit la politique générale de l'Agence, et notamment sa **stratégie**, et s'assure de sa mise en œuvre. Il se réunit en session ordinaire une fois par an sur convocation de son Président. La Présidence du Comité est tournante, à un rythme annuel ;
- le Conseil d'administration : il assure le bon fonctionnement de l'Agence par l'adoption de dispositions idoines, notamment l'arrêt des comptes financiers et les budgets annuels de fonctionnement et d'investissement. Il se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son Président. Le Président du Conseil d'Administration assure la préparation et le secrétariat des réunions du comité des ministres ;
- le Directeur Général : le Directeur Général de l'ASECNA est nommé par le conseil d'Administration après désignation par le comité des ministres. La durée du mandat du Directeur Général est de quatre ans, renouvelable une fois. Il organise et gère l'ensemble des structures de l'Agence placées sous son autorité. Le Directeur Général est responsable devant le conseil d'Administration de l'exécution des délibérations et, de façon plus générale, du respect des objectifs et de la réalisation des actions qui lui sont assignées par lettre de mission.

- l'Agent Comptable : Il tient la comptabilité générale et, éventuellement, la comptabilité analytique de l'Agence et en communique les situations au Directeur Général. Il est chargé, sous sa responsabilité personnelle et pécuniaire, de la perception des recettes et du recouvrement des créances, du paiement des dépenses, de la conservation des fonds et valeurs ;
- la commission de Vérification des comptes (CVC) : la CVC est composée de trois personnes choisies par le Conseil d'Administration sur une liste de candidats proposés par les Etats membres. Les missions de la Commission de Vérification des Comptes donnent lieu à des rapports au conseil d'Administration et consistent en un contrôle de la régularité des comptes et en un contrôle des irrégularités de gestion des ordonnateurs et gestionnaires de crédit et l'amélioration de la gestion. Au plus tard le 30 avril de chaque année, le compte financier de l'année précédente est soumis au contrôle du CVC.
- le Contrôleur Financier : il exerce un contrôle indépendant sur les actes des ordonnateurs de l'Agence. Le Contrôleur Financier a une mission générale de contrôle de la gestion de l'établissement et de surveillance de toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion financière.

1.1.4. Fonctionnement opérationnel de l'ASECNA

Pour remplir les missions qui lui ont été confiées par les états parties, l'ASECNA dispose de moyens techniques et de procédures très bien documentés pour son personnel dans ses différents démembrements décrits dans les paragraphes ci-après.

1.1.4.1. Organigramme général des démembrements opérationnels

L'organigramme général des démembrements opérationnels de l'ASECNA se présente selon le schéma suivant : (Figure 1)

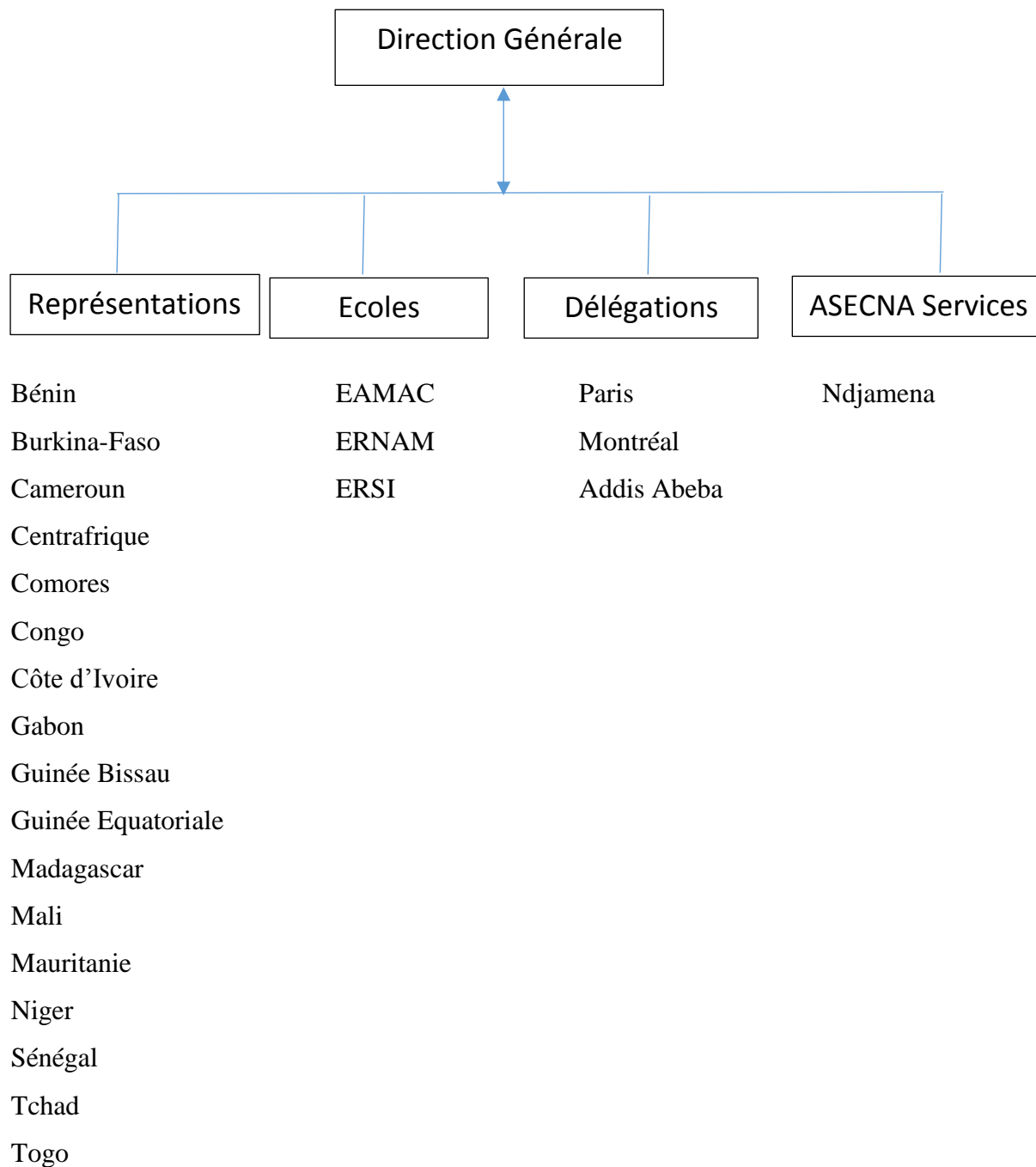


Figure 1 : Organigramme général des démembrements opérationnels

1.1.4.2. Organigramme de la Représentation de l'ASECNA au Bénin

Comme toutes les Représentations de l'ASECNA dans les états parties, la Représentation de l'ASECNA auprès de la République du Bénin est gérée par un Représentant nommé par le Directeur Général ayant les collaborateurs directs ci-après :

le Chargé Administration et Finances (CAF) : il supervise toutes les activités relatives aux données administratives et budgétaires, aux textes réglementaires en matière de gestion comptable, budgétaire et de gestion du personnel. Il élabore les tableaux de bord de sa structure, contrôle l'exécution budgétaire et les activités de facturation. Le CAF propose les objectifs annuels et pluriannuels relatifs à sa mission et gère les affaires sociales, la santé au travail et le juridique.

le Payeur : il assure la bonne gestion de la trésorerie de la Représentation, manie les fonds des comptes de disponibilité et supervise la caisse et les valeurs inactives. Le payeur assure la bonne tenue de la comptabilité, recouvre les factures et contrôle la régularité des dépenses.

le Chargé Exploitation Météo : il contrôle et supervise la fourniture des prévisions des paramètres et phénomènes météorologiques.

le Chargé Maintenance des Infrastructures de Génie Civil : il a pour rôle d'assurer la disponibilité permanente des véhicules de lutte contre l'incendie, des véhicules utilitaires et la maintenance des installations de génie civil.

le Commandant d'Aérodrome : le Commandant d'Aérodrome assure la sécurité et la régularité de tous les vols sur la plateforme et dans la zone de contrôle (CTR). Il accompagne les structures spécialisées pour les recherches et le sauvetage aéroportuaire et veille à la disponibilité et à la qualité des informations aéronautiques publiées.

le Chargé Maintenance des Infrastructures Radio Electriques et Informatique : il lui incombe le maintien permanent en bon état de fonctionnement de tous les équipements utilisés pour la sécurité de la navigation aérienne, des réseaux et systèmes informatiques et des réseaux d'alimentation en énergie ;

le Chargé des Approvisionnements et Achats : il assure la gestion des approvisionnements, des achats et du transit ;

le Chargé Sécurité, Sureté, Qualité et Environnement : il établit les niveaux acceptables de sécurité et d'objectifs de performance de sécurité, planifie et réalise les audits de sureté, évalue les écarts et élabore les recommandations pour la mise en œuvre des mesures correctrices pour tous ces domaines ainsi que pour la qualité et l'environnement ;

le Chef Unité Relation Extérieur : il assure la gestion des relations avec les autorités diplomatiques accréditées au Bénin, le suivi des relations avec les autorités locales et met en œuvre la stratégie de relations publiques définie en concertation avec la Direction Générale.

Chacun de ces collaborateurs directs du Représentant a sous sa direction un personnel allant de un (01) à plus d'une centaine de cadres et/ou d'agents d'exécution pour mener à bien les tâches que lui confèrent les attributions citées supra.

1.2.L'existant et la mission confiée

1.2.1. L'existant en matière de management stratégique

Comme indiqué lors de la présentation des organes statutaires de l'ASECNA, c'est le Comité des ministres qui définit la stratégie de l'Agence et s'assure de sa mise en œuvre. Il le fait à travers des résolutions préalablement préparées par le Directeur Général ou le Conseil d'Administration.

Lors de son entrée en fonction, le Directeur Général reçoit une lettre de mission pluriannuelle comportant, entre autres, le cadrage en matière de stratégie. Elaborée de commun accord avec le Conseil d'Administration, la lettre de mission assigne au Directeur Général des objectifs à atteindre et, le cas échéant, des actions prioritaires à mener dans le cadre de ses attributions. Le Directeur Général élabore le plan d'orientation stratégique et le soumet à l'appréciation du conseil d'Administration qui l'approuve à travers une résolution.

Le plan d'Orientation Stratégique (POS) du Directeur Général est ensuite dérivé en un plan d'actions avec des indicateurs précis assorti d'échéancier, en un Plan des Services et Equipements (PSE) détaillant les investissements à réaliser. Les indicateurs permettant de mesurer la mise en œuvre de la stratégie sont élaborés en prenant en compte les besoins des parties intéressées, c'est ainsi que des qualités de niveau de service (QNS Qualité de Niveau de Service ou SLA Service Level Agreement en Anglais) à atteindre sont retenus en accord avec les Compagnies aériennes, l'Organisation de l'Aviation civile Internationale, les associations régionales du domaine des transports aériens etc. et les organes internes de dialogue social.

Le plan d'actions du Directeur Général est ensuite envoyé aux Représentations de l'ASECNA dans les pays membres pour permettre à chacun d'eux d'établir son plan d'actions local avec des indicateurs au niveau local.

1.2.2. La mission confiée

Bien qu'il existe des rencontres périodiques avec certaines parties intéressées des Représentations de l'ASECNA dans les pays membres et des mesures de leur satisfaction, l'élaboration des plans d'actions locaux en début de chaque année se base essentiellement sur la recherche du respect du cadrage qu'apporte le plan d'actions du Directeur Général et les qualités de niveau de service négociées entre le Directeur Général et les parties intéressées au niveau de la Direction Générale.

L'existence d'un système de management intégré permettant la mise en conformité de l'ASECNA avec les normes de Qualité, Sureté, Sécurité, Santé au travail et environnement bien que permettant aux Représentations de l'ASECNA de prendre en compte les besoins des parties intéressées, ne permet pas de faire une analyse du contexte spécifique local de ces Représentations dans une perspective de prévisions stratégiques.

Ainsi l'analyse de l'environnement des Représentations se trouve limité à l'analyse des éléments permettant de satisfaire les clients que sont les compagnies aériennes et des relations avec les intervenants immédiats des plateformes aéroportuaires.

La mission confiée est de faire une analyse du contexte spécifique local de la Représentation de l'ASECNA au Bénin dans une perspective stratégique en la considérant comme une entreprise dont il faut améliorer le management. Il s'agit d'introduire une dose de stratégie au niveau de la Représentation.

L'objectif global du projet est donc, à partir des orientations du Directeur Général de l'ASECNA, de définir un cadre stratégique pour la Représentation de l'ASECNA au Bénin en la considérant comme une entreprise à part entière. Pour ce faire, les objectifs spécifiques suivants seront poursuivis :

- établir un état des lieux de la Représentation de l'ASECNA au Bénin ;
- faire une analyse SWOT pour trouver les points forts, les points faibles, les opportunités de la Représentation et les menaces auxquelles elle est soumise ;
- définir la vision, l'objectif général et l'objectif immédiat ;
- rechercher les points stratégiques pour une orientation adéquate; et
- analyser les écarts entre les points stratégiques et la politique du Directeur Général de l'ASECNA.

Chapitre 2 Matériels et méthodes

2.1 Matériels

Les matériels utilisés pour ce projet sont :

- le canevas de tableaux pour le recueil des renseignements pour l'état des lieux (Annexe 2) ;
- les carnets et petits cartons de note pour les entretiens particuliers ;
- une salle équipée de tout le matériel nécessaire à la conduite du brainstorming du SWOT ;
- les petits cartons de note pour les différents groupes formés pendant la réalisation du SWOT ;
- Un appareil photo (Canon PowerShot D20) pour les prises de vue.

2.2 Méthodes

2.2.1 Cadrage et définition du besoin en documentation

Cette étape du travail a permis de définir clairement la problématique pour cerner le besoin en documentation et pour lister de la façon la plus exhaustive possible les personnes à interroger lors des entretiens particuliers. Bien que beaucoup de documents trouvés à la Représentation de l'ASECNA au Bénin permettent de faire l'état des lieux des éléments entrant dans la mise en œuvre de la stratégie du Directeur Général de l'ASECNA, il n'existe pas à proprement parler une pratique locale délibérée de définition de cadre stratégique.

Il a été difficile de trouver de la documentation en matière de pratiques d'élaboration de cadre stratégique. La plupart des éléments trouvés en cette matière concerne des institutions de la République comme les autorités de régulation, le gouvernement et certains ministères.

Une seule bibliothèque nous a permis de lire des documents sur le management stratégique. La bibliothèque en ligne de ZIE a aussi été mise à contribution pour obtenir d'anciens mémoires ayant traité le sujet.

2.2.2. Collecte des données, entretiens particuliers et SWOT

La collecte de données a eu lieu lors de la première phase du stage que nous avons effectué à la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Elle a consisté en des recherches de documents pour l'état des lieux et des entretiens avec certains responsables et personnels des structures visitées.

Deux autres phases ont suivi la phase précédente : la deuxième phase qui a permis la préparation et l'organisation du brainstorming pour le SWOT et la troisième et dernière étape qui a permis de rédiger l'état des lieux, de finaliser l'analyse SWOT et de définir le cadre stratégique.

2.2.2.1. Collecte des données pour l'état des lieux

La première phase du stage qui a consisté à passer quelques jours dans chacune des structures de la Représentation a permis de faire la revue documentaire dont il a été question plus haut et de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de l'état des lieux.

Un canevas de données a d'abord été élaboré pour catégoriser les données à rechercher :

- données normatives et règlementaires :
- données sur le secteur de l'aviation civile :
- l'environnement de la fourniture de services de navigation aérienne :
- organisation et fonctionnement de la Représentation de l'ASECNA au Bénin :

2.2.2.2. Les entretiens particuliers

Il a été nécessaire, pour appréhender le degré d'encrage d'habitudes d'analyses stratégiques, de discuter avec certains responsables et personnels de la Représentation de l'ASECNA. Des entretiens ont eu lieu avec tous les Chargés d'Activités, collaborateurs direct du Représentant de l'ASECNA au Bénin, avec un échantillon d'agents de la structure Administration et Finance d'une part et de la structure Maintenance des Infrastructures Radio Electrique et Informatique d'autre part.

Les entretiens particuliers ont permis d'avoir des précisions sur quelques données collectées et d'avoir des données complémentaires nécessaires, ils ont aussi permis de savoir comment fonctionne chaque structure au quotidien et de se renseigner sur la méthode d'élaboration des plans d'actions.

Les entretiens ont aussi permis d'informer sur la nature du travail entrepris et de solliciter des participants pour le SWOT.

2.2.2.3. La méthode SWOT

- Présentation de la méthode

SWOT est un acronyme pour Strengths Weaknesses Opportunities Threats en Anglais, en français cela signifie Forces Faiblesses Opportunités ou Occasions Menaces. Initialement développée dans le milieu des entreprises dans les pays industrialisés comme outils pour leur planification stratégique, la méthode SWOT est très facile à utiliser et a servi de base à l'élaboration de nombreux autres outils de planification stratégique.

La méthode SWOT permet d'analyser du point de vue interne les forces et faiblesses de l'entreprise et du point de vue externe les opportunités et les menaces issues de son environnement. Pour ce faire, cette méthode utilise la matrice suivante : (Tableau 1)

Tableau 1 : Matrice de l'analyse SWOT

Forces/ Strengths (+)	Faiblesses/ Weaknesses (-)
S1.	W1.
S2.	W2.
S3.	W3.
...	...
.....Occasions/ OpportunitiesMenaces/Threats
O1.	T1.
O2.	T2.
O3.	T3.
...	...

Elle permet lors d'une réflexion en groupe, aux membres d'une organisation ou aux participants d'un projet d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet. Ce faisant, les forces et les faiblesses de l'organisation ou du projet sont identifiées à la lumière des opportunités et menaces de son environnement externe en vue d'atteindre les objectifs recherchés.

La méthode SWOT vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.

- Préparation du SWOT

Pendant la phase 1 nous avons sollicité un certain nombre de personnes pour participer aux discussions de groupes pour l'application de la méthode SWOT à la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Pour retenir les participants, nous avons effectué un échantillonnage représentatif de tous les niveaux hiérarchiques de la Représentation. La préparation des discussions en groupe a consisté en :

- l'arrêt de la liste des participants, représentative de toutes les couches hiérarchiques de la Représentation ;
- l'entretien préalable avec chaque participant pour obtenir son accord ; il a aussi permis d'entrevoir les possibilités de regroupement qui s'offrent pour l'organisation des discussions ;
- la demande d'autorisation pour l'organisation de la réunion ;
- la désignation d'une salle et la préparation des ressources nécessaires ;
- la préparation d'une présentation PowerPoint pour introduire la méthode SWOT le jour de la réunion ;
- la location d'un service traiteur pour la restauration des participants.

- La tenue de la réunion pour l'analyse SWOT

La réunion pour l'analyse SWOT appliquée à la Représentation de l'ASECNA au Bénin s'est tenue le 06 avril 2018 suivant les points de l'ordre du jour ci-après : description de la méthode SWOT, choix des types de facteurs et de l'organisation du travail, travail en groupes et plénière pour la discussion des propositions des groupes.

Point 1 : description de la méthode SWOT ;

A ce point nous avons expliqué la méthode SWOT aux participants à partir d'une présentation PowerPoint projetée. Les participants ont eu droit à ce stade à un aperçu général de la méthode SWOT, à une exposition du travail qui sera effectué et de la problématique qui servira de trame pour la réflexion. Cette problématique est « Comment faire de la Représentation de l'ASECNA

au Bénin la meilleure Représentation de l'espace ASECNA ». Il s'agissait de trouver, les forces et opportunités à maximiser puis les faiblesses et menaces à minimiser pour que la Représentation de l'ASECNA au Bénin :

- soit la mieux managée ;
- obtienne les meilleurs résultats en terme d'atteinte des objectifs ;
- mette son personnel dans les meilleures conditions de travail ;
- obtienne le maximum d'implication de son personnel ;
- entretienne les meilleures relations avec les entreprises évoluant dans son environnement.

Cette présentation a été suivie de questions de compréhension des participants auxquelles nous avons apporté des réponses.

Point2 : choix des types de facteurs et de l'organisation des travaux

Après cette présentation suivie de fructueuses discussions, nous avons échangé pour définir les types de facteurs autour desquels la réunion aura à mener des réflexions. Les différents types de facteurs identifiés ensemble sont :

- organisation (statut juridique, organigramme, procédures...)
- ressource humaine ;
- finance ;
- sécurité et santé au travail ;
- comportement ;
- sécurité ATM (Air Traffic Management) ;
- sureté ;
- équipements ;
- logistique/transport ;
- technologie ;
- image ;
- réglementation ;
- communication ;
- genre ;
- social ;

- patrimoine ;
- environnement.

La réunion a ensuite décidé de former des groupes homogènes tenant compte de la hiérarchisation de la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Chaque groupe réfléchit sur les mêmes types de facteurs pour trouver des aspects spécifiques liés aux forces et faiblesses de l'analyse interne et aux opportunités et menaces de l'analyse externe. Les groupes formés sont :

- groupe 1 : les chargés d'activités (chefs de structures) et membres de l'exécutive committee (EXCOM en Anglais Comité de Direction ou CODIR en Français)
- groupe 2 : les chefs d'unités : c'est le niveau hiérarchique juste après les chargés d'activités ;
- groupe 3 ; les autres agents d'encadrement ;
- groupe 4 : les agents d'exécution ;
- groupe 5 : les partenaires sociaux (syndicats, associations professionnelles...).

Point 3 : travail en groupes

Les différents groupes se sont installés à divers endroits de la salle de réunion et ont conduit la réflexion. Chaque groupe a un facilitateur qui est en même temps le porte-parole du groupe. (Photo 1 et photo 2)



Photo 1 : groupe n°4 du SWOT



Photo 2 : vue d'ensemble des groupes

Chaque participant reçoit des petits cartons de couleurs bleu, rouge, jaune et violet pour noter ses propositions. Voici le code de couleur adopté :

- bleu : pour noter les forces ;

- rouge : pour noter les menaces ;
- jaune : pour noter les opportunités ;
- violet : pour noter les faiblesses.

(Photos 3 et photo 4)

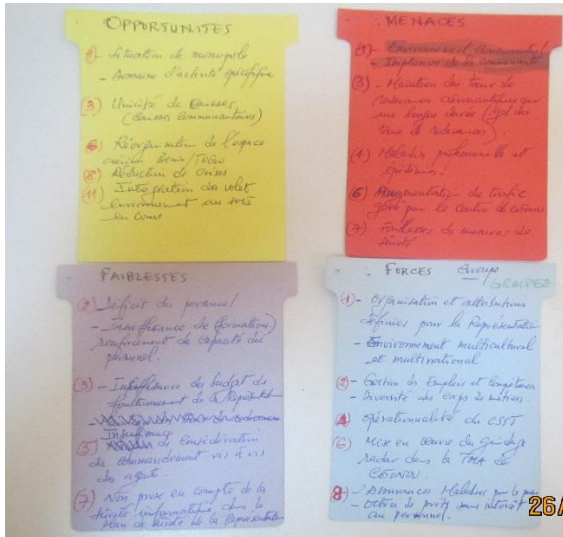


Photo 3 : types de cartons par participant

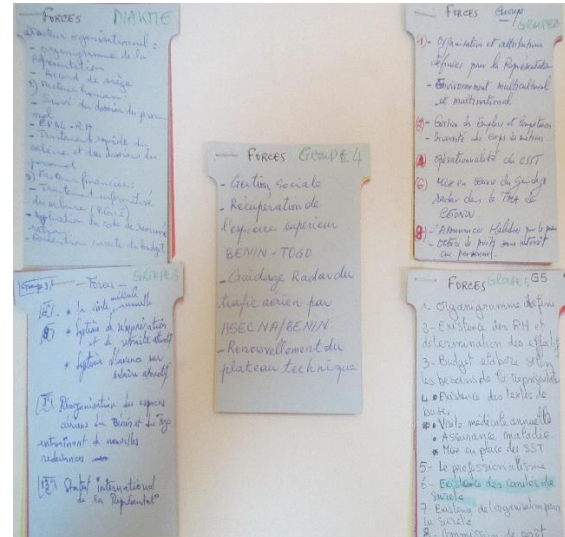


Photo 4 : lots de cartons des cinq groupes

Le travail, dans chaque groupe, s'est déroulé en deux phases : une phase de réflexion silencieuse individuelle pendant laquelle chaque participant a noté ses idées sur ses cartons et une phase de discussion interne au groupe pendant laquelle les membres ont présenté leurs propositions qui ont fait l'objet de débats internes. Le facilitateur/porte-parole est chargé de synthétiser les propositions de son groupe sur des cartons de synthèse ayant le même code de couleurs indiqué plus haut.

Point 4 : plénière pour la discussion des propositions des groupes.

Après les travaux en groupes, tous les participants se sont retrouvés en plénière. La matrice SWOT a été établie au tableau avec les propositions des groupes réparties dans les différents types de facteurs et rubriques après un débat général. (Photo 5)



Photo 5 : vue partielle lors de la plénière

2.2.3. Limites de la méthode

Les limites de notre méthodologie se retrouvent essentiellement au niveau de l'analyse SWOT réalisée.

- limite de l'analyse SWOT en général

L'analyse SWOT, comme toute méthode participative, est fortement tributaire de la qualité du panel composé pour la mener. Le vécu et le ressenti des participants influent fortement sur leurs propositions, ce qui fait que, même bien structurée, il s'agit d'un outil subjectif nécessitant la recherche d'un consensus avant de finaliser l'analyse. Elle requiert une certaine culture d'ouverture et les participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est biaisé.

Si le SWOT est un outil censé faciliter la réflexion pour arriver à définir des stratégies, il peut se transformer en cas d'application rigide et mécanique, en un outil qui empêche la réelle réflexion stratégique et « ... la stratégie risque de dégénérer en recette spécialisée qui diminue la flexibilité et empêche l'apprentissage et l'adaptation... » (Inkpen et Choudhury, 1995, p. 313-323).

Par ailleurs, la distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe n'est pas toujours évident.

- limite de l'analyse SWOT appliquée à la Représentation de l'ASECNA au Bénin

Commencée à 09 heures, la réunion de réflexion du SWOT s'est arrêtée à 15 heures 00 minute après l'élaboration de la matrice des facteurs et quelques dizaines de minutes de débats car les participants étaient fatigués et étaient pour la plupart appelés à d'autres occupations. Nous avons donc conduit seul les analyses par croisement des facteurs et tiré les stratégies qui en résultent. Toutefois la phase d'analyse a vu l'association de personnes ressources selon les besoin et a été soutenue par les données collectées et les entretiens individuels menés.

L'idéal aurait été de faire au moins deux jours de réunion de réflexion pour faire les synthèses des stratégies en plénières mais la limitation de moyen et de temps de disponibilité des participants ne l'a pas permis.

Autre limite, c'est la première fois que nous appliquons l'analyse SWOT or il est généralement conseillé de le faire avec une personne l'ayant déjà au moins une fois mise en œuvre.

Les limites ainsi indexés n'enlèvent pas de pertinence au travail effectué car ceci, comme l'indique le titre du mémoire, est une contribution à la définition d'un cadre stratégique pour la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Il commence un processus et trace une méthodologie que l'organisation peut prendre pour approfondir en vue de définir des stratégies plus exhaustives.

Chapitre 3 Résultats

Dans ce chapitre sont présentés l'état des lieux, rédigé en faisant usage des éléments collectés par notre passage dans les différentes structures de la Représentation de l'ASECNA au Bénin et la matrice obtenue lors de la réunion pour la réflexion SWOT. Les entretiens particuliers, quant à eux, ont été utiles aussi bien pour l'état des lieux que pour l'analyse SWOT.

L'état des lieux est d'une importance capitale pour comprendre les différentes propositions qui seront issues de l'analyse de la matrice SWOT puisque toute démarche stratégique se nourrit de la capacité stratégique de l'organisation diagnostiquée mais aussi des opportunités et menaces de son environnement.

3.1. Etat des lieux

3.1.1. Cadre légal et réglementaire

Nous citons ici quelques textes régissant le fonctionnement de la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Le but de cette rubrique n'est pas de citer de façon exhaustive ces textes mais de mettre l'accent sur ceux qui influencent fortement la pratique d'analyse stratégique. Ce sont aussi bien des lois que des résolutions ayant un impact sur le fonctionnement de la Représentation :

- la convention de Chicago : la convention relative à l'aviation civile internationale signée à Chicago le 07 décembre 1944 a édicté « ...certains principes et arrangements, afin que l'aviation civile internationale puisse se développer d'une manière sûre et ordonnée et que les services internationaux de transport aériens puissent être établis sur la base de l'égalité des chances et exploités d'une manière saine et économique. » ;
- la convention de Dakar révisée adoptée à Ouagadougou au Burkina-Faso et signée à Libreville en République Gabonaise : cette convention a été présentée au chapitre 1 ;
- l'accord de siège : l'accord de siège entre l'ASECNA et le gouvernement de la République du Bénin règle les questions relatives à l'établissement au Bénin de la Représentation de l'ASECNA, à son fonctionnement et définit les privilèges et immunités à lui concédés ;
- le code de l'aviation civile, loi n°2013-08 du 29/08/2013 : cette loi définit les règles relatives à tous les domaines de l'aviation civile et commerciale au Bénin.

- les Règlements Aéronautiques du Bénin (RAB) : le décret n°2015-047 du 09 février 2015 portant réglementation de la sécurité aérienne cite en son article 1^{er} les domaines relevant de la sécurité aérienne et stipule que les Règlements Aéronautiques du Bénin (RAB) définissent les conditions qui régissent ces domaines.
- la résolution n°2017 CM 61-7 : prise lors du comité des Ministres du 29 juillet 2017, cette résolution approuve le Plan d'Orientation Stratégique (POS) de l'ASECNA ;
- la résolution n°2017 CM 61-8 : prise le même jour que la résolution précédente, elle approuve le Plan des Services et d'Equipements (PSE) de l'ASECNA pour la période 2018-2022. Il s'agit de l'ensemble des projets d'investissement à l'échelle de toute l'Agence entre 2018 et 2022.

3.1.2. Présentation du secteur de l'aviation civile au Bénin

Il s'agit ici d'appréhender l'environnement de la Représentation de l'ASECNA au Bénin en le considérant comme acteur du secteur de l'aviation civile du Bénin. Cela permet de détecter les opportunités qu'elle pourrait saisir et les menaces qu'elle pourrait subir de ce point de vue.

Pour commencer, quelques indications d'ordre général. Le seul aéroport international du Bénin est l'Aéroport International Cardinal Bernardin GANTIN de Cotonou. Le trafic passager, arrivées et départs cumulés ; s'élève environ 500.000 passagers mais les études prévoient, comme pour le reste du continent africain, une nette augmentation de l'ordre du double de cette valeur dans les 10 années à venir. Pour faire face à cette augmentation de trafic et pour des raisons de congestion de l'aéroport actuel, la construction d'un nouvel aéroport est projetée à environ 40 kilomètres de Cotonou.

Les destinations des passagers fréquentant l'aéroport de Cotonou sont, par ordre décroissant de nombre de passagers :

- le trafic vers et en provenance de l'Afrique Centrale ;
- le trafic vers et en provenance de l'Europe ;
- le trafic vers et en provenance de l'Afrique de l'Ouest ;
- le trafic vers et en provenance de l'Afrique Orientale ;
- le trafic vers et en provenance de l'Afrique du Nord ;
- le trafic vers et en provenance de l'Afrique du Sud.

La part de trafic pour chaque zone est résumée dans la figure 2

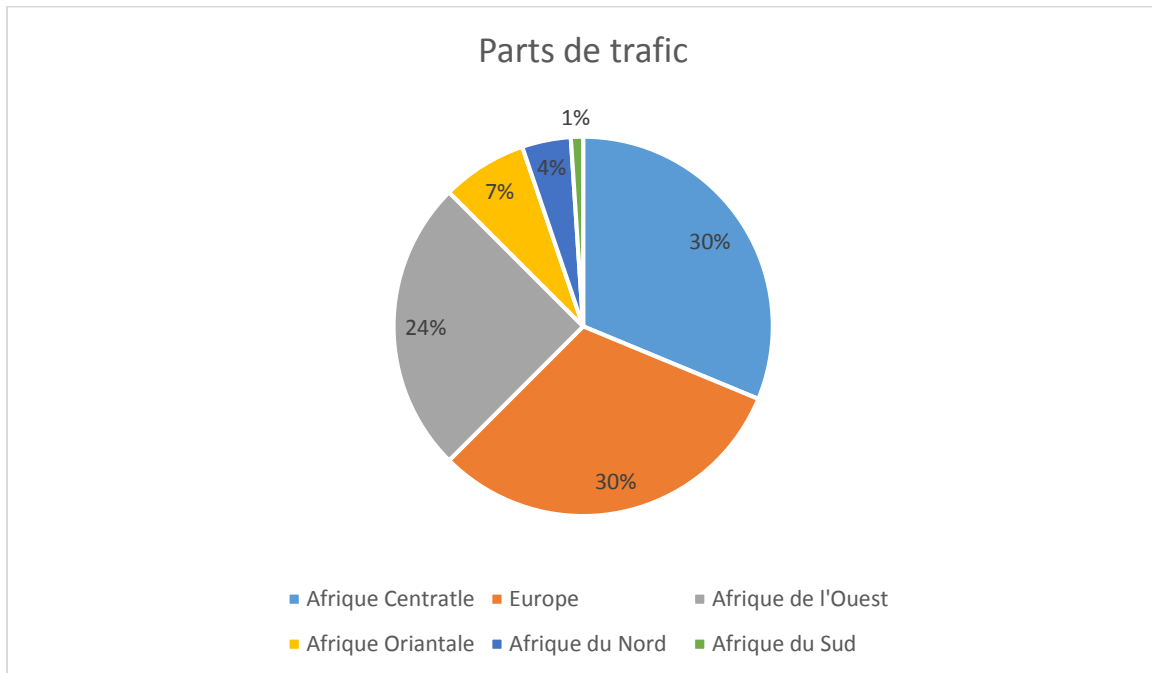


Figure 2 : Part de trafic par zone

20 compagnies aériennes ont été dénombrées en 2017 pour la desserte de l'Aéroport de Cotonou (annexe 3 : liste des compagnies aériennes desservant l'Aéroport de Cotonou avec leurs parts de trafic).

Au Bénin les activités de l'aviation civile sont réglementées et contrôlées par l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC) qui est placée sous la tutelle du Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT). L'ANAC est un établissement public à caractère administratif et technique créé par décret n°2004-054 du 29 janvier 2004, en remplacement de la Direction de l'Aviation Civile. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Le Même décret cité plus haut a créé la Direction de la Météorologie Nationale (Météo-Bénin) toujours sous la tutelle du MIT et qui a pour mission l'observation, l'analyse, l'étude et la révision du temps, du climat et des constituants atmosphériques de l'environnement en vue d'assurer la sécurité des personnes et des biens, par la fourniture des informations et des services appropriés et de contribuer à la formulation de la politique de l'Etat en matière de météorologie et de climatologie.

Les différents acteurs du secteur de l'aviation civile exercent les activités suivantes:

- la gestion d'aéroports : l'Unité de Gestion des Aéroports du Bénin UGAB est le gestionnaire des aéroports du Bénin. A l'exclusion des activités confiées par l'état béninois au fournisseur de service de navigation aérienne qu'est l'ASECNA, l'UGAB est chargée de la gestion commerciale, du maintien et du développement de toutes les infrastructures aéroportuaires du Bénin ;
- la gestion de l'assistance en escale : la concession de cette activité a été faite à l'entreprise Aviation Handling Services (AHS) par l'état béninois.
- la gestion du fret : il s'agit de la gestion du transport de marchandises.
- L'activité de transport des passagers : c'est une activité dévolue aux compagnies aériennes ;
- le Catering : la société s'occupant de cette activité est chargée de produire les repas consommés à bord des avions
- la billetterie : elle incombe aux agences de voyage et aux compagnies aérienne ;
- autres activités du secteur de l'aviation civile : la gestion de la sureté, la fourniture de carburant, les activités de Police, de Douane etc.

3.1.3. Environnement de la fourniture de service de navigation aérienne

Ici la Représentation est vue sous l'angle de fournisseur de service de la navigation aérienne. L'ASECNA est le seul fournisseur de service de navigation aérienne au Bénin et entretient un monopole qui lui est conféré par la signature de la convention par la République du Bénin. Les missions confiées à la Représentation par le Bénin sont :

- le contrôle de la circulation aérienne des aérodromes du Bénin (service de contrôle, service d'information, service d'alerte). Cette mission est notamment exercée sur les aires de mouvements jusqu'à l'arrêt des moteurs pour les aéronefs à l'arrivée et à partir de l'autorisation de mise en route pour les aéronefs au départ ; le tractage ou le poussage est aussi soumis au contrôle de la circulation aérienne de l'ASECNA ;
- la mise en œuvre, l'entretien et l'exploitation des équipements de transmissions radioélectriques (sol-sol et sol-air) des messages liés au contrôle de la circulation aérienne ;

- la mise en œuvre, l'entretien et l'exploitation des moyens de guidage et d'aide à l'atterrissage des aéronefs ;
- la mise en œuvre, l'entretien et l'exploitation des installations de fourniture de l'énergie secourue ;
- la mise en œuvre, l'entretien et l'exploitation des moyens de sauvetage et de lutte contre l'incendie ;
- d'une manière générale, l'étude, la mise en œuvre, l'entretien et l'exploitation de toute installation, équipement ou dispositif nécessaire pour assurer, dans des conditions sûres et régulières, l'écoulement du trafic aérien.

Bien qu'étant seul fournisseur de service de la navigation aérienne, la Représentation ne peut travailler sans une très bonne collaboration avec les fournisseurs de services des pays adjacents au Bénin et au Togo, deux pays qui ont fusionné leurs espaces supérieurs. Ces fournisseurs de service de la navigation aérienne sont la Nigerian Airspace Management Agency (NAMA) au Nigéria, la Ghana Civil Aviation Agency (GCAA) au Ghana et les Représentations de l'ASECNA au Niger, au Burkina-Faso et bien sûr au Togo.

3.1.4. Fonctionnement de la Représentation de l'ASECNA au Bénin

Comme cela a été le cas dans les rubriques précédentes, il ne s'agit pas ici de décrire longuement tous les aspects du fonctionnement de la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Chaque paragraphe ci-dessous a pour but de s'appesantir sur un aspect de fonctionnement susceptible d'être retenu comme force ou faiblesse dans un diagnostic stratégique.

- horaires de fonctionnement des structures

Les horaires de travail de la Représentation de l'ASECNA sont de deux types : une partie du personnel fonctionne en horaire administratif de 07 heures 00 à 15 heures 00 et une partie fonctionne en service de quarts tournants pour une disponibilité des services opérationnels 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Tous les responsables de structures et les personnels des services supports que sont l'Administration et les Finances, la Paierie, les Approvisionnements et Achats ainsi que le personnel de la structure de maintenance des infrastructures de génie civil sont dans la première catégorie. Les personnels délivrant un service opérationnel comme les contrôleurs aériens, les pompiers d'aérodrome, le personnel météo et les techniciens de maintenance des infrastructures radio électriques et informatique fonctionnent en service de quarts.

- Les types de services

Il existe trois types de services : les services supports, les services techniques et les services d'exploitation.

- Les services supports

Au nombre des services supports on peut citer les services rendus par la structure Chargée de l'administration et des Finance, par la Paierie, et la structure chargée des approvisionnements et achats.

La structure chargée de l'Administration et des finances gère les ressources humaines (embauche, congé, carrière, retraite...), le salaire, le budget de la Représentation et les affaires sociales.

La Paierie gère la comptabilité de la Représentation.

La structure chargée des approvisionnements et achat conduit tout processus d'approvisionnement et d'achat depuis la consultation des fournisseurs jusqu'à la livraison en passant par les activités de transit/dédouanement.

- Les services techniques

Les structures rendant des services purement techniques sont la Maintenance des Infrastructures Radio Electrique et Informatique et la Maintenance des Infrastructures de Génie Civil. Ces deux structures ont pour rôle le maintien en bon état de fonctionnement de tous les équipements concourant à l'assurance de la sécurité de la navigation aérienne, la maintenance de toutes les infrastructures de génie civil et la maintenance de tous les véhicules de la Représentation.

- Les services d'exploitation

Ce sont les services directement rendus aux compagnies aériennes qui sont les principaux clients de la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Les structures rendant ces services sont la structure chargée de l'exploitation de la navigation aérienne et la structure chargée de l'exploitation de la Météorologie. Il s'agit des informations aéronautiques, des informations météorologiques, de l'assistance des pompiers d'aérodrome, des informations et instructions de contrôle aérien, des services des équipements d'aide à la navigation aérienne et des services de balisage.

- les contrôles

Il existe trois niveaux de contrôles de fonctionnement : les contrôles de la Direction Générale, les contrôles locaux de la Représentation et les contrôles de structures externes à l'ASECNA.

- Contrôles de la Direction Générale

Ils sont de trois sortes : le contrôle financier exercé sur toute demande de crédit de la Représentation, les inspections techniques pour vérifier la bonne application des textes et des procédures par la Représentation et les audits internes dans le cadre de la mise en œuvre du Système de Management Intégré (SMI) ;

- Contrôles de la Représentation

Ils sont de quatre sortes : le contrôle financier qui est exercé par la Paierie cumulativement avec ses attributions comptables, le contrôle interne exercé dans toutes les structures, les contrôles techniques et les audits locaux. Les deux derniers contrôles cités sont exercés par la structure Contrôle Sécurité Qualité et Environnement.

- Contrôles de structures externes

Ce sont essentiellement les audits de certification.

- le SMI

Depuis 2013, l'ASECNA a conçu et déployé dans toutes ses Représentations et à la Direction Générale un Système de Management Intégré (SMI) pour le management de la Qualité, de la Sécurité, de la Sureté, de la Sécurité et Santé au Travail et de l'Environnement. Dans un premier temps les processus pour le management de la Qualité ont été déployés pour l'obtention de la certification ISO 9001 version 2008 en 2014. Cette certification vient d'être renouvelée en 2018 pour la mise en conformité à la norme ISO 9001 version 2015. En parallèle, les mêmes processus pour le management de la Qualité intègrent les éléments de management de la Sécurité. Le déploiement des volets Environnement et Sécurité et Santé au Travail est en cours.

3.2 Matrice SWOT

Les propositions des groupes de travaux formés lors de la réunion de réflexion de l'analyse SWOT sont présentées dans le tableau ci-après. Il s'agit de propositions brutes sans aucun tri ni justificatif. Autant que faire se peut, les phrases formulées dans les groupes ont été gardées sans aucune modification. (Tableau 2)

Tableau 2 : Propositions des groupes lors de la réunion d'analyse SWOT

TYPE DE FACTEUR	ATTRIBUT SWOT	ASPECT SPECIFIQUE
Organisation	FORCES	Organigramme bien défini.

		Attributions définies pour la Représentation
	FAIBLESSES	Conflit d'attribution et opérations/tâches complémentaires écartelées entre CMIGC et C/AAC
		Démotivation du personnel due à diverses frustrations
		Variabilité de l'organigramme
	OPPORTUNITE	Code de rémunération et statut unique du personnel
		Situation de monopole
		Domaine d'activité spécifique
	MENACES	Eventuelle suppression des postes de Chef d'Unité
		Imposition d'un organigramme par le comité des ministres
		Retrait du Bénin de l'ASECNA par le gouvernement
		Manque de coordination par moment avec la direction Générale
		Absence d'un organigramme type de l'ASECNA
		Environnement concurrentielle
		Implosion de la communauté
Humain (RH)	FORCES	Détermination des effectifs
		Suivi du dossier du personnel
		EvalRH
		Traitement rapide du salaire et des dossiers du personnel
		Gestion des emplois et compétences
		Diversité des corps de métiers
	FAIBLESSES	Insuffisance de qualification

		Insuffisance de renforcement de capacité du personnel
	OPPORTUNITE	SMI
		Mise en service de l'aéroport de Tourou
		Environnement concurrentielle
		Effectif non atteint (décision de recrutement et de nomination)
		Politique générale de l'ASECNA en termes d'effectifs
		Postes non pourvus ou intérimaires rotatifs
		Personnel non qualifié
		Pas de recyclage
		Déficit et pléthore
		MENACES
	Mise en cause de la responsabilité de la Représentation	
	Fuite des compétences	
	Mauvaise façon de rémunération du personnel dit non opérationnel (administratif)	
	Déficit du personnel	
Financier	FORCES	Réorganisation des espaces aériens du Bénin et du Togo
		Budget élaboré selon les besoins de la Représentation
		Traitement informatisé du salaire
		Application du code de rémunération
		Exécution correcte du budget
	FAIBLESSES	Gestion hasardeuse des fonds de l'ASECNA
		Budget non connu du personnel
		Taux élevé d'endettement du personnel
		Lenteur administrative liée au PGI
		Budget limité

		Insuffisance du budget de fonctionnement de la Représentation
	OPPORTUNITE	Unicité de caisse (caisse communautaire)
		Arrivée des compagnies aériennes au Bénin
	MENACES	Refus des prestataires extérieurs de travailler avec la Représentation
		Ressources financières limitées
		Maintien des taux de redevances aéronautiques sur une longue durée (gel des taux de redevances)
		Coupe dans le budget
Sécurité et santé au travail	FORCES	Visite médicale annuelle pour tout le personnel
		Existence des textes de base
		Assurance maladie
		Existence/Opérationnalité du CSST et mise en place du volet SST du SMI
	FAIBLESSES	Salles de repos non suffisamment confortable dans le cadre du fonctionnement en quart.
		Retard pour la prise en compte des recommandations
MENACES	Maladies professionnelles et épidémies	
Comportement	FORCES	Le professionnalisme
	FAIBLESSES	Retard aux réunions
		Absence de ponctualité et absence au poste
Sécurité ATM	FORCES	Existence des comités SMI
	OPPORTUNITE	Réorganisation de l'espace Bénin/Togo
	MENACES	Proximité d'habitations avec l'aéroport
		Augmentation du trafic géré par le centre de Cotonou
		Servitude radioélectrique non respectée
Sûreté	FORCES	Existence d'une organisation pour la sûreté

	FAIBLESSES	Non prise en compte de la sûreté informatique dans le plan de sûreté de la Représentation
	MENACES	Accès non suffisamment filtré à l'entrée
		Accès facile des usagers à la Représentation
		Faiblesse des mesures de sûreté
Equipements	FORCES	Disponibilité des équipements
		Equipements de nouvelle génération
	FAIBLESSES	Zones de protection des équipements NAVAIID non définies
		Vétusté des équipements
MENACES	Non renouvellement de tous les équipements	
Logistique/ Transport	FORCES	Existence des moyens de transport et de magasinage
	FAIBLESSES	Mauvaise utilisation du matériel roulant
		Procédures d'approvisionnement générant de longs délais
	OPPORTUNITE	Accord de siège dans le cadre des opérations de transit/douane
MENACES	Longs délais d'approvisionnement	
	Lenteur administrative dans les formalités de douane	
Technologie	FORCES	Guidage radar du trafic aérien
		Renouvellement du plateau technique
Image	FORCES	Statut diplomatique de la Représentation.
		Récupération de l'espace supérieur BENIN-TOGO
	FAIBLESSES	Lenteur du PGI
		Non-paiement à temps des fournisseurs / prestataires
	OPPORTUNITE	Etendre ses états membres à d'autres afin d'être un géant en Afrique
MENACES	Relations avec les états	

Règlementation	FORCES	Accord de siège
		Respect des normes et réglementation en vigueur
	FAIBLESSES	Textes et règlements relatifs à l'aviation civile non suffisamment connus du personnel
	OPPORTUNITE	Statut international
Communication	FAIBLESSES	Indisponibilité parfois de la messagerie ASECNA
		Manque de communication visuelle vers l'extérieur
Genre	FAIBLESSES	Le genre féminin n'est pas assez représentatif
Social	FORCES	Système de rémunération et de retraite attractif
		Système d'avance sur salaire attractif
		Commission de prêt
		Une gestion sociale
		Environnement multiculturel et multinational
	FAIBLESSES	Insuffisances de l'assurance maladie qui conduisent au refus de prise en charge des prestations de soin et de pharmacie
		L'organisation actuelle de la fête annuelle
		Non suivi du taux d'endettement
		Insuffisance de considération du commandement vis-à-vis des agents
OPPORTUNITE	Réduction des crises	
Patrimoine	FAIBLESSES	Mauvaise politique de la gestion du patrimoine
Environnement	OPPORTUNITE	Construction du nouvel aéroport de Glo-Djigbé
		Intégration du volet environnement au SMI en cours

Chapitre 4 Analyses

4.1 Filtrage par pondération des propositions des groupes

Une première analyse des données collectées a consisté en leur filtrage en deux étapes : pondération des propositions et classement des propositions par groupes de priorité.

- pondération des propositions : chaque groupe donne un point compris entre 0 et 6 à chaque proposition selon l'importance que revêt cette proposition pour les membres de ce groupe. Les points attribués par les différents groupes à chaque proposition sont ensuite sommés pour avoir la pondération de cette proposition ; Etant donné qu'il y avait cinq groupes, le maximum de pondération possible pour une proposition est 30 (6+6+6+6+6).
- Classement des propositions par groupes de priorité : à l'issue de l'étape précédente, les propositions sont classées en fonction de leurs pondérations pour l'attribution de priorités. les propositions pondérées entre 21 et 30 ont la priorité P1, plus grande priorité pour la recherche de stratégie, celles ayant totalisé entre 11 et 20 ont la priorité P2, priorité intermédiaire et les propositions ayant entre 1 et 10 ont la plus faible priorité.

4.1.1 Filtrage des forces

Le tableau ci-après montre le filtrage des forces selon le principe décrit au paragraphe 4.1. (Tableau 3)

Tableau 3 : Filtrage des forces de la Représentation

FORCES (Strenghts)	GRP1	GRP2	GRP3	GRP4	GRP5	PONDERATION
S1 : Organigramme bien défini.	6	5	4	2	6	23
S2 : Attributions définies pour la Représentation	6	5	4	3	6	24
S3 : Détermination des effectifs	5	4	3	1	6	19
S4 : Suivi du dossier du personnel	6	6	6	6	6	30

S5 : EvalRH	6	6	3	3	3	22
S6 : Traitement rapide du salaire et des dossiers du personnel	6	6	6	6	6	30
S7 : Gestion des emplois et compétences	6	6	6	6	6	30
S8 : Diversité des corps de métiers	1	2	3	4	4	14
S9 : Réorganisation des espaces aériens du Bénin et du Togo	6	5	6	1	6	24
S10 : Budget élaboré selon les besoins de la Représentation	6	6	6	6	6	30
S11 : Traitement informatisé du salaire	2	2	2	2	2	10
S12 : Application du code de rémunération	2	2	2	1	2	9
S13 : Exécution correcte du budget	6	6	6	6	6	30
S14 : Visite médicale annuelle pour tout le personnel	5	5	5	6	6	27
S15 : Existence des textes de base	6	5	5	4	6	36
S16 : Assurance maladie	5	5	5	5	5	25
S17 : Existence / Opérationnalité du CSST et mise en place du volet SST du SMI	6	6	6	6	6	30
S18 : Existence d'une organisation pour la sûreté	6	6	6	6	6	30

S19 : Existence des comités SMI	5	5	4	4	4	22
S20 : Disponibilité des équipements	6	6	6	4	6	28
S21 : Le professionnalisme	6	6	6	3	6	27
S22 : Existence des moyens de transport et de magasinage	6	5	5	3	6	25
S23 : Guidage radar du trafic aérien	6	6	5	2	6	25
S24 : Renouvellement du plateau technique	6	6	6	3	5	26
S25 : Accord de siège	6	4	4	2	5	21
S26 : Respect des normes et réglementation en vigueur	6	5	5	3	5	24
S27 : Système de rémunération et de retraite attractif	6	6	6	6	6	30
S28 : Système d'avance sur salaire attractif	2	4	4	6	6	22
S29 : Commission de prêt	1	1	1	6	6	15
S30 : Une gestion sociale	5	5	5	6	6	27
S31 : Environnement multiculturel et multinational	5	5	5	3	5	23
S32 : Statut diplomatique de la Représentation.	6	5	5	4	4	24
S33 : Récupération de l'espace supérieur BENIN-TOGO	6	5	5	1	5	22

S34 : Equipements de nouvelle génération	6	6	6	3	5	26
-------------------------------------------------	---	---	---	---	---	----

4.1.2 Filtrage des faiblesses

Le tableau ci-après montre le filtrage des faiblesses selon le principe décrit au paragraphe 4.1. (Tableau 4)

Tableau 4 : Filtrage des faiblesses de la Représentation

FAIBLESSES (Weaknesses)	GRP1	GRP2	GRP3	GRP4	GRP5	PONDERATION
W1 : Conflit d'attribution et opérations/tâches complémentaires écartelées entre CMIGC et C/AAC	6	6	4	1	5	22
W2 : Démotivation du personnel due à diverses frustrations	6	6	6	6	6	30
W3 : Variabilité de l'organigramme	6	6	4	2	5	23
W4 : Insuffisance de qualification	6	6	6	4	6	28
W5 : Insuffisance de renforcement de capacité du personnel	6	6	6	6	6	30
W6 : Gestion hasardeuse des fonds de l'ASECNA	6	6	6	6	6	30
W7 : Budget non connu du personnel	1	2	4	4	6	17

W8 : Taux élevé d'endettement du personnel	6	6	3	1	4	20
W9 : Lenteur administrative liée au PGI	6	6	4	2	4	22
W10 : Budget limité	6	6	6	6	6	30
W11 : Insuffisance du budget de fonctionnement de la Représentation	6	6	6	6	6	30
W12 : Salles de repos non suffisamment confortable dans le cadre du fonctionnement en quart.	3	4	6	4	6	23
W13 : Retard pour la prise en compte des recommandations	6	5	5	5	5	26
W14 : Retard aux réunions	6	5	5	2	4	22
W15 : Absence de ponctualité et absence au poste	6	5	4	3	5	23
W16 : Non prise en compte de la sûreté informatique dans le plan de sûreté de la Représentation	6	6	5	3	5	25
W17 : Zones de protection des équipements NAVAIID non définies	4	4	4	4	4	20
W18 : Vétusté des équipements	6	6	6	6	6	30
W19 : Mauvaise utilisation du matériel roulant	6	4	4	3	4	21

W20 : Procédures d'approvisionnement générant de longs délais	6	6	5	2	5	24
W21 : Lenteur du PGI	6	6	4	3	5	24
W22 : Non-paiement à temps des fournisseurs / prestataires	6	6	4	2	5	23
W23 : Textes et règlements relatifs à l'aviation civile non suffisamment connus du personnel	6	5	6	2	5	24
W24 : Indisponibilité parfois de la messagerie ASECNA	6	6	5	3	5	25
W25 : Manque de communication visuelle vers l'extérieur	3	3	3	2	5	16
W26 : Insuffisances de l'assurance maladie qui conduisent au refus de prise en charge des prestations de soin et de pharmacie	5	5	6	6	6	28
W27 : L'organisation actuelle de la fête annuelle	3	3	4	6	6	22
W28 : Non suivi du taux d'endettement	2	3	3	5	5	18
W29 : Insuffisance de considération du commandement vis-à-vis des agents	2	3	5	6	6	22

W30 : Le genre féminin n'est pas assez représentatif	6	6	6	6	6	30
W31 : Mauvaise politique de la gestion du patrimoine	4	4	5	5	6	24

4.1.3 Filtrage des opportunités

Le tableau ci-après montre le filtrage des opportunités selon le principe décrit au paragraphe 4.1. (Tableau 5)

Tableau 5 : Filtrage des opportunités de la Représentation

OPPORTUNITES (Opportunities)	GRP1	GRP2	GRP3	GRP4	GRP5	PONDERATION
O1 : Code de rémunération et statut unique du personnel	2	2	2	2	2	10
O2 : Situation de monopole	2	2	2	0	2	8
O3 : Domaine d'activité spécifique	2	2	2	1	2	9
O4 : SMI	6	5	5	3	5	24
O5 : Mise en service de l'aéroport de Tourou	6	5	5	4	5	25
O6 : Arrivée des compagnies aériennes au Bénin	6	5	5	3	6	25
O7 : Réorganisation de l'espace Bénin/Togo	6	5	5	3	6	25
O8 : Accord de siège dans le cadre des opérations de transit/douane	6	5	5	4	5	25

O9 : Etendre ses états membres à d'autres afin d'être un géant en Afrique	2	3	4	5	6	20
O10 : Statut international	3	3	4	3	6	19
O11 : Réduction des crises	6	6	6	6	6	30
O12 : Construction du nouvel aéroport de Glo-Djigbé	6	6	6	4	6	28
O13 : Intégration du volet environnement au SMI en cours	5	5	5	3	5	23
O14 : Unicité de caisse (caisse communautaire)	3	3	3	2	3	14

4.1.4 Filtrage des menaces

Le tableau ci-après montre le filtrage des menaces selon le principe décrit au paragraphe 4.1. (Tableau 6)

Tableau 6 : Filtrage des menaces de la Représentation

MENACES (Threats)	GRP1	GRP2	GRP3	GRP4	GRP5	PONDERATION
T1 : Eventuelle suppression des postes de Chef d'Unité	6	6	6	3	6	27
T2 : Imposition d'un organigramme par le comité des ministres	2	2	2	2	2	10
T3 : Retrait du Bénin de l'ASECNA par le gouvernement	6	6	6	6	6	30

T4 : Manque de coordination par moment avec la direction Générale	6	5	4	3	5	23
T5 : Absence d'un organigramme type de l'ASECNA	6	5	4	2	5	22
T6 : Environnement concurrentielle	6	6	6	6	6	30
T7 : Implosion de la communauté	6	6	6	6	6	30
T8 : Incidents aéronautiques	6	6	6	6	6	30
T9 : Mise en cause de la responsabilité de la Représentation	6	6	6	6	6	30
T10 : Fuite des compétences	6	6	6	4	5	27
T11 : Mauvaise façon de rémunération du personnel dit non opérationnel (administratif)	4	5	5	6	6	26
T12 : Déficit du personnel	2	3	2	2	5	14
T13 : Refus des prestataires extérieurs de travailler avec la Représentation	6	6	5	3	6	26
T14 : Ressources financières limitées	6	6	6	6	6	30
T15 : Maintien des taux de redevances aéronautiques sur une longue durée (gel des taux de redevances)	3	3	3	2	5	16

T16 : Coupe dans le budget	6	6	6	6	6	30
T17 : Maladies professionnelles et épidémies	5	6	5	6	6	28
T18 : Proximité d'habitations avec l'aéroport	6	6	6	3	6	27
T19 : Augmentation du trafic géré par le centre de Cotonou	6	6	6	4	6	28
T20 : Servitude radioélectrique non respectée	6	6	6	3	5	26
T21 : Accès non suffisamment filtré à l'entrée	6	6	6	6	6	30
T22 : Accès facile des usagers à la Représentation	6	6	4	4	5	25
T23 : Faiblesse des mesures de sureté	6	5	5	3	5	24
T24 : Non renouvellement de tous les équipements	6	6	5	3	5	25
T25 : Longs délais d'approvisionnement	6	6	5	3	5	25
T26 : Lenteur administrative dans les formalités de douane	6	6	6	6	6	30
T27 : Relations avec les états	6	6	6	6	6	30
T28 : Environnement concurrentielle	6	6	6	6	6	30

T29 : Effectif non atteint (décision de recrutement et de nomination)	6	5	5	4	6	26
T30 : Politique générale de l'ASECNA en termes d'effectifs	6	5	5	4	6	26
T31 : Postes non pourvus ou intérimaires rotatifs	6	5	5	3	5	24
T32 : Personnel non qualifié	6	6	6	6	6	30
T33 : Pas de recyclage	6	6	6	6	6	30
T34 : Déficit et pléthore	6	6	6	6	6	30

4.1.5 Classement par priorités

- Force : le tableau de priorité des forces se présente comme ci-dessous (Tableau 7)

Tableau 7 ; Priorité des forces de la Représentation

FORCES (Strenghts)	PRIORITE
S1, S2, S4, S5, S6, S7, S9, S10, S13, S14, S15, S16, S17, S18, S19, S20, S21, S22, S23, S24, S25, S26, S27, S28, S30, S31, S32, S33, S34	P1
S3, S8, S29	P2
S11, S12	P3

- Faiblesses : le tableau de priorité des faiblesses se présente comme ci-dessous (Tableau 8)

Tableau 8 ; Priorité des faiblesses de la Représentation

FAIBLESSES (Weaknesses)	PRIORITE
W1, W2, W3, W4, W5, W6, W9, W10, W11, W12, W13, W14, W15, W16, W18, W19, W20, W21, W22, W23, W24, W26, W27, W29, W30, W31	P1
W7, W8, W17, W25, W28	P2

- Opportunités : le tableau des priorités pour les opportunités se présente comme ci-dessous (Tableau 9)

Tableau 9 : Priorité des opportunités de la représentation

OPPORTUNITES (Opportunities)	PRIORITE
O4, O5, O6, O7, O8, O11, O12, O12, O13	P1
O9, O10, O14,	P2
O1, O2, O3	P3

- Menaces

Le tableau des priorités pour les menaces se présente comme ci-dessous (Tableau 10)

Tableau 10 : Priorité des menaces de la représentation

MENACES (Threats)	PRIORITE
T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11, T13, T14, T16, T17, T18, T19, T20, T21, T22, T23, T24,	P1

T25, T26, T27, T28, T29, T30, T31, T32, T33, T34	
T12, T15	P2
T2	P3

4.2 Synthèse du diagnostic stratégique de la Représentation de l'ASECNA au Bénin

4.2.1 Regroupement des propositions par natures

Dans la cinquième partie de ce document, des stratégies seront définies comme partie intégrante du cadre stratégique que nous proposons pour la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Ces stratégies seront basées sur le tableau synthétique des résultats de l'analyse SWOT ayant servi de diagnostic stratégique de la Représentation. Pour cette synthèse, il a été nécessaire de faire une première concaténation de certaines propositions du fait de leurs natures complémentaires afin que les stratégies qui seront définies soient de grandes portées et d'éviter des stratégies trop parcellaires.

Les regroupements de propositions sont dans le tableau ci-après, toujours en respectant les priorités précédemment établies (Tableau 11)

Tableau 11 : Regroupement des propositions par similarité

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
S1-S2	W1	O4-O13	T1
S4-S6-S27	W2	O5	T3-T7-T27
S5-S7-S11	W3	O6	T4
S9-S33	W4-W5	O7	T5-T6
S10-S13	W6-W9-W11	O8	T8-T19
S14-S16	W9-W21	O11	T9
S15	W12	O12	T10
S17-S8-S19	W13-W29	O9	T11
S20-S24-S34	W14-W15	O10	T13
S22	W16	O14	T14-T16
S23	W18	O1	T17

S25-S26-S32	W19	O2-O3	T18-T20
S28-S30	W20		T21-T22-T23
S31	W22		T24
SS3-S8	W23		T25-T26
S11-S12	W24		T28
S29	W26		T29-T30-T31
	W27		T32-T33
	W30		T34
	W31		T2-T5
	W7		T12
	W8-W28		T15
	W17		
	W25		

4.2.2. Tableau synthétique du diagnostic

- Tableau synthétique de l'analyse interne de la Représentation (Tableau 12)

Tableau 12 : Synthèse de l'analyse interne de la Représentation

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • S1 : Organigramme bien défini. S2 : Attributions définies pour la Représentation • S4 : Suivi du dossier du personnel S6 : Traitement rapide du salaire et des dossiers du personnel S27 : Système de rémunération et de retraite attractif • S5 : EvalRH S7 : Gestion des emplois et compétences S21 : Le professionnalisme 	<ul style="list-style-type: none"> • W1 : Conflit d'attribution et opérations/tâches complémentaires écartelées entre CMIGC et C/AAC • W2 : Démotivation du personnel due à diverses frustrations • W3 : Variabilité de l'organigramme • W4 : Insuffisance de qualification W5 : Insuffisance de renforcement de capacité du personnel • W6 : Gestion hasardeuse des fonds de l'ASECNA W10 : Budget limité W11 :

<ul style="list-style-type: none"> • S9 : Réorganisation des espaces aériens du Bénin et du Togo S33 : Récupération de l'espace supérieur BENIN-TOGO • S10 : Budget élaboré selon les besoins de la Représentation S13 : Exécution correcte du budget • S14 : Visite médicale annuelle pour tout le personnel S16 : Assurance maladie • S15 : Existence des textes de base • S17 : Existence / Opérationnalité du CSST et mise en place du volet SST du SMI S18 : Existence d'une organisation pour la sûreté S19 : Existence des comités SMI • S20 : Disponibilité des équipements S24 : Renouvellement du plateau technique S34 : Equipements de nouvelle génération • S22 : Existence des moyens de transport et de magasinage • S23 : Guidage radar du trafic aérien • S25 : Accord de siège S26 : Respect des normes et réglementation en vigueur S32 : Statut diplomatique de la Représentation. • S28 : Système d'avance sur salaire attractif S30 : Une gestion sociale • S31 : Environnement multiculturel et multinational • S3 : Détermination des effectifs S8 : Diversité des corps de métiers 	<p>Insuffisance du budget de fonctionnement de la Représentation</p> <ul style="list-style-type: none"> • W9 : Lenteur administrative liée au PGI W21 : Lenteur du PGI • W12 : Salles de repos non suffisamment confortable dans le cadre du fonctionnement en quart. • W13 : Retard pour la prise en compte des recommandations W29 : Insuffisance de considération du commandement vis-à-vis des agents • W14 : Retard aux réunions W15 : Absence de ponctualité et absence au poste • W16 : Non prise en compte de la sûreté informatique dans le plan de sûreté de la Représentation • W18 : Vétusté des équipements • W19 : Mauvaise utilisation du matériel roulant • W20 : Procédures d'approvisionnement générant de longs délais • W22 : Non-paiement à temps des fournisseurs / prestataires • W23 : Textes et règlements relatifs à l'aviation civile non suffisamment connus du personnel • W24 : Indisponibilité parfois de la messagerie ASECNA • W26 : Insuffisances de l'assurance maladie qui conduisent au refus de prise en charge des prestations de soin et de pharmacie
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • S11 : Traitement informatisé du salaire S12 : Application du code de rémunération • S29 : Commission de prêt 	<ul style="list-style-type: none"> • W27 : L'organisation actuelle de la fête annuelle • W30 : Le genre féminin n'est pas assez représentatif • W31 : Mauvaise politique de la gestion du patrimoine • W7 : Budget non connu du personnel • W8 : Taux élevé d'endettement du personnel W28 : Non suivi du taux d'endettement • W17 : Zones de protection des équipements NAVAIID non définies • W25 : Manque de communication visuelle vers l'extérieur
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Tableau synthétique de l'analyse externe de la Représentation (Tableau 13)

Tableau 13 : synthèse de l'analyse externe de la Représentation

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • O1 : Code de rémunération et statut unique du personnel • O2 : Situation de monopole O3 : Domaine d'activité spécifique • O4 : SMI O13 : Intégration du volet environnement au SMI en cours • O5 : Mise en service de l'aéroport de Tourou • O6 : Arrivée des compagnies aériennes au Bénin • O7 : Réorganisation de l'espace Bénin/Togo 	<ul style="list-style-type: none"> • T1 : Eventuelle suppression des postes de Chef d'Unité • T3 : Retrait du Bénin de l'ASECNA par le gouvernement T7 : Implosion de la communauté T27 : Relations avec les états • T4 : Manque de coordination par moment avec la direction Générale • T6 : Environnement concurrentiel • T8 : Incidents aéronautiques T19 : Augmentation du trafic géré par le centre de Cotonou

<ul style="list-style-type: none"> • O8 : Accord de siège dans le cadre des opérations de transit/douane • O11 : Réduction des crises • O12 : Construction du nouvel aéroport de Glo-Djigbé • O9 : Etendre ses états membres à d'autres afin d'être un géant en Afrique • O10 : Statut international • O14 : Unicité de caisse (caisse communautaire) 	<ul style="list-style-type: none"> • T9 : Mise en cause de la responsabilité de la Représentation • T10 : Fuite des compétences • T11 : Mauvaise façon de rémunération du personnel dit non opérationnel (administratif) • T13 : Refus des prestataires extérieurs de travailler avec la Représentation • T14 : Ressources financières limitées • T16 : Coupe dans le budget • T17 : Maladies professionnelles et épidémies • T18 : Proximité d'habitations avec l'aéroport • T20 : Servitude radioélectrique non respectée • T21 : Accès non suffisamment filtré à l'entrée • T22 : Accès facile des usagers à la Représentation • T23 : Faiblesse des mesures de sureté • T24 : Non renouvellement de tous les équipements • T28 : Environnement concurrentiel • T29 : Effectif non atteint (décision de recrutement et de nomination) • T30 : Politique générale de l'ASECNA en termes d'effectifs • T31 : Postes non pourvus ou intérimaires rotatifs • T32 : Personnel non qualifié • T33 : Pas de recyclage • T34 : Déficit et pléthore
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">• T2 : Imposition d'un organigramme par le comité des ministres T5 : Absence d'un organigramme type de l'ASECNA• T12 : Déficit du personnel• T15 : Maintien des taux de redevances aéronautiques sur une longue durée (gel des taux de redevances)
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Chapitre 5 Le cadre stratégique

Un cadre stratégique est un ensemble d'éléments corrélés et définis comme axes de management adaptés aux contextes interne et externe d'une organisation. Un cadre stratégique comporte :

- une vision clairement énoncée ;
- des valeurs clairement articulées ;
- une mission, articulée avec un mandat ;
- l'objectif général de l'organisation ;
- l'objectif immédiat de l'organisation ;
- les points stratégiques sur lesquels l'organisation entend se concentrer ; et
- une analyse des écarts stratégiques.

L'état des lieux et le diagnostic présentés dans les chapitres précédents nous permettent de définir le cadre stratégique de de la Représentation de l'ASECNA au Bénin.

5.1. Vision, valeurs et mission

Il apparaît dans le diagnostic de la Représentation que le personnel a un profil très professionnel et hautement spécialisé en rapport avec la déclinaison au niveau local de la mission générale de l'ASECNA. La situation de monopole de l'ASECNA dans les pays signataires de la convention de Dakar révisée, adoptée à Ouagadougou au Burkina-Faso et signée à Libreville en République Gabonaise épargne les Représentations de la concurrence directe d'autres fournisseurs de service de navigation aérienne mais pour autant elles ne sont pas exemptées de fournir aux clients des prestations en accord avec leurs exigences. L'émulation de la Représentation de l'ASECNA au Bénin se trouve donc dans le niveau d'atteinte des objectifs issus du plan d'orientation stratégique du Directeur Général décliné en plan opérationnel assorti d'objectifs locaux.

Il s'agit donc de trouver les leviers nécessaires pour motiver un personnel qui pense qu'il évolue au sein d'une entreprise qui n'a pas de concurrence et qui risque de tomber dans la facilité et la complaisance dans la position atteinte :

- Vision

Le contexte précédemment décrit nous conduit à proposer la vision suivante pour la Représentation de l'ASECNA auprès de la République du Bénin : « Nous œuvrons à ce que chaque travailleur ait un même accès à toute information, formation et moyen d'une part et que chaque agent soit dans les meilleures dispositions dans un environnement favorable à l'expression de toute sa capacité grâce à un management permettant l'atteinte des objectifs de l'ASECNA et des objectifs personnels des agents d'autre part, dans la perspective de faire de la Représentation de l'ASECNA au Bénin la meilleure Représentation de l'ASECNA. »

- Valeurs

Il y a des valeurs partagées par tout le personnel de la Représentation de l'ASECNA au Bénin qui sont à renforcer mais aussi de nouvelles valeurs que nous voulons voir acquérir. Les points stratégiques que nous définirons en réponse au diagnostic posé prendront appui sur les valeurs existantes et tendront à susciter celles qui sont à acquérir pour la réalisation de la vision.

Comme valeurs existantes :

- toujours faire appel au dialogue ;
- travailler avec un grand professionnalisme ;
- solidarité professionnelle et sociale ;
- toujours travailler avec et pour toutes les parties intéressées.

Comme valeurs à acquérir :

- l'esprit d'entreprise vue comme sens d'initiative et mise en avant de la sauvegarde des intérêts de la Représentation ;
- le souci de la ponctualité ;
- le respect de la hiérarchie et la notion de compte-rendu ;
- le souci de l'image de la Représentation.

- Mission

Comportant un mandat qui communique aux autres la nature des activités menées par l'organisme et comment il mène ces activités, l'énoncé d'une mission comporte généralement en quelques lignes les réponses aux questions suivantes :

- qu'est l'organisme ?
- quel est le but ou quels sont les objectifs de l'organisme ?
- à qui sont destinées les activités (le groupe cible) et qui y participe ?

- comment cela fonctionne-t-il ? – sans rentrer dans les détails, quelles méthodes sont utilisées.

La mission que nous proposons pour la Représentation de l'ASECNA au Bénin est ainsi énoncée :

La Représentation de l'ASECNA au Bénin, une des dix-sept Représentations de l'ASECNA, est un organisme œuvrant pour la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace inférieur du Bénin et du Togo. Travaillant en étroite intelligence avec les parties intéressées en vue de prendre en compte toutes leurs exigences, tout en menant un management conforme au plan d'orientation stratégique du Directeur Général de l'ASECNA, elle met à la disposition des usagers de l'espace inférieur Bénin-Togo, un ciel sécurisé par un service de qualité. Pour la délivrance des messages et la mise en œuvre des moyens concourant à la satisfaction des parties intéressées, le personnel affiche un professionnalisme et une disponibilité qui fait de la Représentation de l'ASECNA au Bénin la meilleure Représentation de l'ASECNA.

5.2 Objectif général et Objectif immédiat

L'objectif général, directement lié à l'analyse du problème, donc au diagnostic effectué, s'entend comme le cumul des bénéfices que pourront tirer les parties intéressées si le travail de développement est une réussite. Du diagnostic présenté au chapitre 4 on déduit que le problème principal de la Représentation de l'ASECNA au Bénin résultant de la lecture des menaces identifiées à la lumière des forces, faiblesses et opportunités se résume ainsi qu'il suit : « un budget limité couplé à une gouvernance mal perçue et à une démotivation du personnel conduirait à la survenance d'incidents aéronautiques (événements de sécurité) très préjudiciables à l'image de la Représentation »

Eu égard à ce diagnostic, l'objectif général que nous proposons pour la Représentation est : réduire à zéro le nombre d'événements de sécurité directement imputable à la Représentation de l'ASECNA au Bénin dans les trois ans à venir.

Cet objectif global ne peut pas être atteint sans une bonne synergie entre la Représentation de l'ASECNA au Bénin et les autres organisations du domaine de l'aviation civile au Bénin comme l'ANAC, l'UGAB, AHS etc. car même si la Représentation met en œuvre toutes les activités permettant d'éviter les événements de sécurité, ceux-ci peuvent survenir des suites des activités des autres organismes. Chacune de ces organisations doit donc avoir des objectifs

concourant à cet objectif global, il en est de même pour les organisations de l'aviation civile du Togo, du Nigéria, du Ghana, du Niger et du Burkina-Faso car étant des pays adjacents de l'espace aérien géré par la Représentation. Les objectifs de ces organisations ainsi que celui de la Représentation de l'ASECNA au Bénin permettant de s'approprier de manière spécifique le processus conduisant à l'atteinte de l'objectif global sont appelés objectifs immédiats. Ainsi, l'atteinte de l'objectif immédiat concoure à l'atteinte de l'objectif général.

Comme objectif immédiat de la Représentation, nous proposons : atteindre 100% de satisfaction des clients internes et externes des activités de la Représentation de l'ASECNA au Bénin dans les trois ans à venir.

5.3 Points stratégiques

Les points stratégique pris ensemble représentent la stratégie de la Représentation pour atteindre l'objectif immédiat. Les points stratégiques induisent des activités ayant leurs propres objectifs immédiats. C'est l'atteinte de l'ensemble de ces objectifs immédiats des points stratégiques qui permet l'atteinte de l'objectif immédiat de la Représentation qui à son tour concoure à l'atteinte de l'objectif global : il s'agit là d'une logique verticale haut-bas.

Au regard de la vision énoncée, de l'objectif général et de l'objectif immédiat, les points stratégiques suivants sont édictés en corrélation avec le diagnostic de la Représentation de l'ASECNA au Bénin présenté dans le chapitre 4 :

- Point stratégique 1 résultant de la combinaison de **W1, S1 et S2** : des séances de travail ont été organisés pour harmoniser les compréhensions sur les attributions de chacun et définir clairement les limites de compétences ;
- Point Stratégique 2 résultant de la combinaison de **W2, T11, S4, S6, S27 et T10** : de nouvelles approches de motivation du personnel sont initiées et la mise en œuvre de celles déjà appréciées par le personnel comme l'octroi d'heures supplémentaires, le bon traitement des dossiers du personnel, le traitement rapide du salaire... est améliorée ;

- Point stratégique 3 résultant de la combinaison de **S25, S26, S32 et O8** : des campagnes de communication pour faire connaître l'ASECNA et demander l'application effective des facilités accordées par le statut diplomatique de la Représentation de l'ASECNA au Bénin sont organisées à l'endroit des institutions étatiques, des institutions consulaires, de la douane, de la police républicaine... ;
:
- Point Stratégique 4 résultant de la combinaison de **W13, W29 et W7** : une stratégie de communication plus efficace est mise en place et les informations sur le budget de la Représentation sont incluses dans les éléments communiqués au personnel ;
- Point stratégique 5 résultant de la combinaison de **T29, T30, T31, T34, T12, S3 et S8** : un point des besoins en effectif est fait et envoyé au Directeur Général pour demander le recrutement pour les postes non pourvus ;
- Point Stratégique 6 résultant de la combinaison de **T2, T5, W3 et T1** : un mécanisme est mis en place à la Représentation de l'ASECNA au Bénin pour s'adapter rapidement et ne pas trop subir les conséquences de fréquents changements d'organigramme ;
- Point stratégique 7 résultant de la combinaison **W14, W15 et W19** : un système de contrôle interne est formalisé et exécuté. Le personnel est formé à la gestion du temps ;
- Point Stratégique 8 résultant de la combinaison de **W4, W5, S5, S21, T32 et T33** : le résultat de l'évaluation annuelle du personnel est utilisé pour définir une liste prioritaire de formation en fonction des compétences nécessaires et pour demander le crédit nécessaire ;
- Point stratégique 9 résultant de la combinaison de **W23 et O1** : les textes et règlements de l'aviation civile et les autres textes de l'ASECNA font périodiquement l'objet de vulgarisation pour le personnel de la Représentation ;
:
- Point Stratégique 10 résultant de la combinaison de **W6, W10, W11, T14, T16, S10 et S13** : le budget élaboré selon le besoin réel de la Représentation est obtenu de la Direction Général et un contrôle de gestion couplé à un contrôle financier sont mis en place au niveau local, formalisé et appliqué ;

- :
- Point stratégique 11 résultant de la combinaison de **W24, T4 et W20** : les autres moyens de communication comme Office 365 sont utilisés en cas d'indisponibilité de la messagerie interne de l'ASECNA pour accélérer les dossiers en souffrance à la Direction Générale ;
 - Point Stratégique 12 résultant de la combinaison de **W22 et T13**: un creuset d'information continu de nos fournisseurs est créé comme celui des compagnies aériennes pour leur expliquer nos procédures de paiement et les rassurer ;
 - Point stratégique 13 résultant de la combinaison de **S14, S16 et W26** : un système de report des problèmes rencontrés par le personnel dans les cliniques, hôpitaux et laboratoire est mis en place et un mécanisme est trouvé pour que l'assurance maladie apporte des solutions ;
 - Point Stratégique 14 résultant de la combinaison de **W17, T18, T20 et S15** : la mise en application des textes relatifs aux servitudes et à la gestion des fréquences aéronautiques est obtenue auprès de l'ANAC ;
 - Point stratégique 15 résultant de la combinaison de **W9, W21, S11 et S12** : une connexion internet haut débit est acquise pour être utilisée en cas de lenteur due à la VDI ;
 - Point Stratégique 16 résultant de **W12** : toutes les salles de repos sont équipées du même type de mobilier et d'équipements ;
 - Point stratégique 17 résultant de la combinaison **S20, S24, S34, W18 et T24** : les équipements ayant terminé la durée d'amortissement sont remplacés suite à la demande de la Représentation ;
 - Point Stratégique 18 résultant de la combinaison de **S9, S33, O14, O6, O5, O12 et T15**: la Représentation a travaillé à l'avancement du dossier de mise en service de l'aéroport de Tourou et du dossier de construction de l'aéroport de Glo-Djigbé ;
 - Point stratégique 19 résultant de la combinaison de **S17, T17, S18, S19, W16, O4, T21, T22 et T23** : les comités locaux SMI sont réactivés dans toutes les structures, les mesures

de suretés de la Représentation sont renforcées à tous les niveaux et les volets SST et Environnement sont intégré au SMI conformément au calendrier établi par la Direction Générale.

- Point Stratégique 20 résultant de la combinaison de **S28, S30, W27, O11, S31 et W30** : les femmes compétentes sont promues, la création des clubs de sport et de pratique de jeux intellectuels et des clubs culturels est encouragée. Un creuset d'échanges culturels entre les différentes nationalités de la Représentation est créé.
- Point stratégique 21 résultant de la combinaison de **S29, W8 et W28** : un creuset de conseil sur la maîtrise et l'utilisation des dettes par le personnel est mis en place ;
- Point Stratégique 22 résultant de la combinaison de **T3, T7, O9, T6, O2, O3 et W25** : les outils de managements et de communication modernes du domaine de la navigation aérienne sont utilisés et la Représentation est dotée des dernières technologies et compétences pour que l'état béninois conserve sa confiance à l'ASECNA et appuie l'arrivée de nouveaux états.
- Point stratégique 23 résultant de la combinaison de **T8, T19, S23, T9 et O7** : une grande sensibilisation est effectuée pour rendre effectif le report des événements de sécurité par le personnel et toutes les procédures de gestion des événements de sécurité sont strictement appliquées ;
- Point Stratégique 24 résultant de **S22** : le magasin central est agrandi et doté d'équipements et de moyens de transport.
:
- Point stratégique 25 résultant de **W31** : les compétences et outils de gestion du patrimoine sont acquis ;
- Point Stratégique 26 résultant de **O10**: le personnel est sensibilisé sur les responsabilités résultant du statut international de la Représentation.

5.4 Analyse des écarts

Les points stratégiques listés dans le paragraphe précédent prennent en compte les réalités internes et externes spécifiques de la Représentation de l'ASECNA au Bénin puisqu'ils ont été définis sur la base du diagnostic stratégique effectué. Toutefois quelques difficultés peuvent être rencontrées pour leur mise en œuvre intégrale car n'étant pas complètement autonome, la Représentation obtiendra les moyens de mise en œuvre de la Direction Générale et ces moyens seront octroyés conformément au plan d'orientation stratégique du Directeur Général de l'ASECNA. Il faut donc faire une analyse comparative des points stratégiques et des éléments du plan d'orientation stratégique du Directeur Général pour voir comment ne pas aller en contre sens. Il ne s'agit d'abandonner aucun des 26 points stratégiques trouvés mais plutôt de trouver des approches de mise en œuvre permettant de ne pas être en contradiction avec la politique du Directeur Général de l'ASECNA.

A l'issue de l'étude comparative des points stratégiques et des éléments du plan d'orientation stratégique, les remarques suivantes ont été faites :

- au point stratégique 2 : pour les approches de motivation à trouver, ne pas abuser des heures supplémentaires car cela ira à l'encontre de la politique de maîtrise des charges du Directeur Général ;
- au point stratégique 5 : Eu égard au tableau des effectifs optimums du Directeur Général, il sera difficile d'obtenir tout l'effectif sollicité. Il faudrait une politique locale d'optimisation de l'utilisation de l'effectif pour les endroits où l'effectif en place correspond à l'effectif optimum mais s'avère insuffisant ;
- au point 17 : selon l'axe de développement des nouveaux types d'équipement préconisé par le plan d'orientation stratégique du Directeur Général, certains équipements pourraient ne pas être remplacés tout de suite pour cause d'arrivée à maturité des équipements GNSS prévue à l'horizon 2024-2015 ;
- au point stratégique 22 : au lieu d'une offensive pour l'adhésion de nouveau pays, le DG préconise plutôt dans son plan d'orientation stratégique l'évolution du dossier du ciel unique africain. La Représentation travaillera alors à l'appropriation de ce concept par nos autorités et à son avancement.

Ces points stratégiques 2, 5, 17 et 22 sont les seuls qui ont été réaménagés pour coller au plan d'orientation stratégique du Directeur Général de l'ASECNA. Tous les autres points sont conformes.

La prise en compte de ces écarts permet donc de valider les 26 points stratégiques que nous proposons pour faire partie du cadre stratégique de la Représentation de l'ASECNA au Bénin.

Recommandations

Eu égard aux constatations faites pendant le traitement de ce sujet et les limites du SWOT, nous recommandons :

- que la Représentation de l’ASECNA au Bénin fasse une analyse approfondie des points stratégiques proposés et en sélectionne ceux qu’elle trouve les mieux adaptés à la politique managériale du Représentant et de son staff ;
- qu’un plan d’actions soit réalisé par la Représentation pour le déroulement de la stratégie proposée ;
- qu’au terme des trois ans de mise en œuvre proposée, la Représentation utilise elle-même les outils d’analyse stratégique pour améliorer son management ;
- que toutes les autres Représentations de l’ASECNA introduisent une dose de stratégie dans leur management.

Conclusion générale

Il ressort du projet traité que l'exercice d'analyse stratégique est embryonnaire au niveau de la Représentation de l'ASECNA au Bénin et se réduit à la mise en place de plans d'actions annuels pour l'opérationnel. Ces plans d'actions découlent directement du plan d'orientation stratégique du Directeur Général de l'ASECNA. Les différentes activités menées au cours de ce mémoire ont permis de faire un état des lieux et une analyse SWOT pour le diagnostic stratégique de la Représentation qui ont révélé le problème suivant : « un budget limité couplé à une gouvernance mal perçue et à une démotivation du personnel conduirait à la survenance d'incidents aéronautiques (événements de sécurité) très préjudiciables à l'image de la Représentation ».

Le cadre stratégique défini pour la Représentation apporte une réponse à ce problème avec une vision, un objectif général, un objectif immédiat et 26 points stratégiques. Ceci est une contribution à l'introduction d'un peu de stratégie dans le système managérial de la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Il convient que la Représentation s'approprie ces suggestions stratégiques et en tire un plan d'actions de mise en œuvre.

Au terme de notre étude il est à espérer que la tradition d'analyse stratégique puisse durablement s'installer dans les habitudes de la Représentation en vue de prendre en compte les réalités internes et externes de l'entreprise pour la définition d'un management à même d'offrir une satisfaction totale aux clients internes et externes de ses activités.

Référence bibliographique

Ouvrages

- **HELPER J.-P., KALIKA M., ORSONI J., 2016** : Management stratégique. Vuibert, 431 pages
- **ACHEROY Colette, HADJAJ-CASTRO Hédia, 2007**, Fiche 1A La méthode SWOT. Colette ACHEROY, 10 pages
- **Plan stratégique 2015-2018** de l'ARCEP, 97 pages
- **Note de conjoncture sur le transport aérien au Bénin** – Année 2017, Association des Représentants de Compagnies Aériennes (ARC), Juin 2018, 9 pages

Mémoires

TARNAGADA, Kirga Alexis, 2012. *Contribution à l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des ressources ménagères au Burkina-Faso : cas des villes de HOUDE et BOROMO.* Mémoire en ingénierie de l'eau et de l'environnement, à 2IE Ouagadougou, 89p

ARAMI, Wardougou Mohamat, 2006. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : cas de l'Agence pour Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar. Mémoire pour l'obtention du diplôme d'ingénieur des travaux de planification économique et de conseiller en gestion des organisations, ENEA Dakar, 98p

Sites Internet

Documentation.2ie-edu.org/opac_css 27 mai 2018

<https://www.asecna.aero> 27 mai 2018

Annexes**Annexe 1** : Liste des pays membres de l'ASECNA avec leur date d'adhésion

Drapeau	Pays	Date d'adhésion
	Bénin	12/12/1959
	Burkina	12/12/1959
	Cameroun	01/01/1961
	Centrafrique	12/12/1959
	Congo	12/12/1959
	Côte d'Ivoire	12/12/1959
	France	12/12/1959
	Gabon	12/12/1959
	Guinée Bissau	01/01/2006
	Guinée Equatoriale	01/01/1988
	Madagascar	12/12/1959
	Mali	12/12/1959
	Mauritanie	12/12/1959
	Niger	12/12/1959
	Sénégal	12/12/1959
	Tchad	12/12/1959
	Togo	01/01/1964
	Union des Comores	01/01/2005

Annexe 2 : Canevas de tableau pour le recueil des renseignements pour l'état des lieux

NOM ET PRENOMS DE L'INTERVANANT	DOCUMENTS FOURNIS PAR L'INTERVENANT	TYPES DE DONNEES	ELEMENTS RECUEILLIS PAR TYPE DE DONNEES
		Données normatives et règlementaires	
		Données sur le secteur de l'aviation civile	
		L'environnement de la fourniture de service de navigation aérienne	
		Organisation et fonctionnement de l'ASECNA-BENIN	

Annexe 3 : Liste des compagnies aériennes desservant l'Aéroport de Cotonou avec leurs parts de trafic en 2017

COMPAGNIE	PART DU TRAFIC
CAMAIR-CO	8 197
AIR MAURITANIE	4 172
TUNIS AIR	384
AIR BURKINA	11 934
ROYAL AIR MAROC	20 980
KARINOU	11 490
BRUSSELS AIRLINES	26 939
TRANS AIR CONGO	47 816
RWANDAIR	51 579
KENYA AIRWAYS	6 936
ECAIR	0
ASKY	15 084
ARIK AIR	56
CRONOS AIR	86 18
AIR COTE D'IVOIRE	75 004
AIR FRANCE	101 742
ETHIOPIAN AIRLINES	29 440
CEIBA INTERCONTINENTAL	25 670
TURKISH AIRLINES	21 509
SOUTH AFRICAN AIR	21 980
TOTAL	489 530