

Stratégie de redynamisation de l'Aéroport International de Bobo-Dioulasso

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

Présenté et soutenu le 04-04-2023 par

Gaëtan COMPAORE

Travaux dirigés par : JEAN-MARIE KONKISRE

RESPONSABLE CER /ASECNA-Burkina

Jury d'évaluation du stage :

Président : Dr. Césaire HEMA

Correcteur / membre 1: Alexis BOURGOU

Correcteur / membre 2 : Erick TELIMSEIN

COHORTE JANVIER 2020

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'accomplissement de ce travail.

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit :

- du Directeur Général de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE), qui a bien voulu nous accueillir dans son institution ;
- de Madame **OUEDRAOGO/KIENOU Sylvie** tutrice de la promotion pour sa disponibilité et son sens d'écoute ;
- du corps professoral de 2iE pour la pertinence des enseignements reçus ;
- de toute ma promotion pour les échanges fructueux ;
- de **Mr. KONKISRE Jean Marie**, Responsable du contrôle en route à l'ASECNA-BF et notre maître de stage pour avoir accepté nous encadrer , pour sa disponibilité et pour toutes les orientations reçues de sa part. Nous lui témoignons toute notre reconnaissance ;
- de toutes les structures présentes à l'aéroport de Bobo-Dioulasso pour avoir répondu à nos multiples sollicitations notamment (l'ASECNA-BF, la DAAN, la RACGAE, la police, la gendarmerie, les pétroliers) ;

Enfin nos remerciements s'adressent à notre famille ainsi qu'à nos amis qui nous soutiennent sans relâche.

RESUME

Bobo-Dioulasso, capitale économique du Burkina Faso possède un aéroport international qui est sous- exploité malgré les potentialités de la région.

L'objectif de ce mémoire est donc de proposer une stratégie permettant d'accroître le trafic afin de redynamiser cet aéroport au regard de ses atouts et de fournir une feuille de route au gestionnaire de l'aéroport pour son exploitation. **La question de recherche** est alors la suivante :

Dans quelle mesure pouvons-nous utiliser les potentialités de la région pour faire en sorte que l'aéroport de Bobo soit fréquenté et de ce fait, contribuer au développement de la région ?

Pour répondre à la problématique, des entretiens avec des acteurs de la plateforme et une revue documentaire ont été réalisés, **ensuite des hypothèses ont été posées**. Les réponses ont permis de faire un état des lieux suivi d'une analyse SWOT/PESTEL qui ressort les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'aéroport de Bobo-Dioulasso.

De cette analyse et au regard des expériences qui ressortent de la revue documentaire, découle une stratégie à deux axes allant dans le sens d'une part d'une coopération aéroport- compagnie low cost à travers un contrat gagnant-gagnant entre les deux parties prenantes concernées, d'autre part d'un renforcement des activités extra aéronautiques attrayantes pour accroître la fréquentation de la plateforme et les recettes du gestionnaire d'aéroport et

Ces deux axes permettent par la suite de fixer des objectifs stratégiques associés à des indicateurs bien choisis **confirmant ainsi les hypothèses posées**. Ce qui a conduit à recommander une batterie d'actions à entreprendre pour l'atteinte de ces objectifs et par conséquent redynamiser l'aéroport de Bobo Dioulasso.

Mots Clés :

- 1 - Analyse SWOT/PESTEL
- 2 - Stratégie
- 3 - Parties prenantes
- 4 - Coopération aéroport-compagnie low-cost
- 5 - Activités extra aéronautiques

ABSTRACT

Bobo-Dioulasso, the economic capital of Burkina Faso has an international airport which is under-exploited despite the region's potentials.

The objective of this thesis is therefore to set forth a strategy to increase traffic in order to revitalize the airport with regard to its assets and to provide a roadmap to the airport manager for exploitation. **The question** is then as follows: to what extent can we use the potential of the region to ensure that Bobo-Dioulasso airport is used and thus contributes to the development of the region?

To answer the question, interviews with airport actors and a literature review were conducted **and then assumptions were made**. The responses made it possible to draw up an inventory followed by a SWOT/PESTEL analysis that highlights the strengths, weaknesses, threats and opportunities of Bobo-Dioulasso airport.

From this analysis and in view of the experiences that's emerged from the literature review, a two-pronged strategy stems in the direction of, on the one hand, airport low-cost airlines cooperation through win-win contact between the two involved parties, on the other hand, a reinforcement of attractive non-aeronautical activities to increase the airport traffic and the revenues of the airport manager.

These two main cornerstones make it possible to set strategic objectives associated with well-chosen indicators **confirming the assumptions**. This led to recommending a range of actions to be undertaken to achieve these objectives and therefore revitalize Bobo-Dioulasso Airport.

Key words:

- 1 - SWOT/PESTEL analysis
- 2 - Strategy
- 3 - Involved parties
- 4 - airport-low cost airlines cooperation
- 5 - Non-aeronautical activities

LISTE DES ABREVIATIONS

A-CDM: Airport-Collaborative Decision Making

AFOM : Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces

ANAC : Agence Nationale de l'Aviation Civile

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

CER : Chargé En Route

COVID-19: Maladie à Coronavirus apparue en 2019

DAAN: Délégation **aux** Activités Aéronautiques Nationales

DFOO: Indicateur d'emplacement de l'aérodrome de Bobo-Dioulasso

GPU: Ground Power Unit

IATA: International Air Transport Association

IoT: Internet of Things

OACI: Organisation de l'Aviation Civile Internationale

PESTEL: Politique, Economique, Socioculturel, Technologique Ecologique, Législatif

PA: Prolongement d'Arrêt

PCN: Pavement Classification Number

PD: Prolongement Dégagé

RACGAE : Régie Administrative Chargée de la Gestion de l'Assistance en Escale

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities **and** Threats

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX.....	2
LISTE DES GRAPHIQUES.....	3
I. Introduction	4
II. Objectifs, Hypothèses et résultats attendus.....	6
II.1 Objectifs.....	6
II.2 Hypothèses.....	6
II.3 Résultats attendus	6
III. Matériels et méthodes.....	7
III.1. Définition des concepts.....	7
III.2. Délimitation du champ de l'étude.....	8
III.3. Méthodes et techniques utilisées	8
III.4. Outils d'analyse stratégique(SWOT).....	9
III.5. La méthode (PESTEL).....	9
III.6. Théorie des parties prenantes (stakeholders).....	10
III.7. Difficultés rencontrées	12
IV. Résultats	12
IV.1 Informations techniques de l'Aéroport et gestion technique des aéronefs.....	12
IV.2. Infrastructures commerciales et gestion commerciale de l'Aéroport.....	15
IV.3. Fonctionnement de l'aéroport de Bobo Dioulasso	16
V. Discussion et Analyses	20
V.1. Analyse interne de l'Aéroport International de Bobo Dioulasso	20
V.2. Analyse PESTEL de l'Aéroport International de Bobo Dioulasso	26
V.3. Synthèse des éléments d'analyse : Matrice SWOT.....	31
V.4.. Lignes directrices de la Stratégie et Objectifs.....	33
VI. Conclusion.....	37
VII. Recommandations et perspectives	38
Bibliographie	42
Annexes	43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques physiques de la piste	13
Tableau 2 : Caractéristiques des aires associées à la piste	13
Tableau 3: infrastructures de l'aérogare	15
Tableau 4: Matrice SWOT pour l'Aéroport de Bobo-Dioulasso	32
Tableau 5: Objectifs stratégiques et indicateurs associés	36
Tableau 6: Actions à entreprendre par objectifs	41

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Nombre de Mouvements commerciaux sur l'Aéroport de BOBO	19
Graphique 2: Evolution du nombre de passagers de l'Aéroport de Bobo de 2011 à 2020	19
Graphique 3: Evolution du tonnage de fret de l'Aéroport de Bobo de 2011 à 2020	20

I. Introduction

Bobo-Dioulasso, chef-lieu de la région des hauts bassins est la capitale économique du Burkina Faso. De par sa position géographique, Bobo-Dioulasso est appelé à jouer un rôle d'épicentre de la zone UEMOA, de plateforme d'intégration sous régionale. Aussi, la région est un énorme bassin touristique apte à développer l'industrie touristique au Burkina Faso. Elle regorge de grandes ressources en eau propices à l'agro-business (à l'agriculture, la pisciculture). De plus cette région possède un aéroport international.

Cet Aéroport international a connu plusieurs mutations et réhabilitations depuis sa création en 1944. La plus récente réhabilitation est intervenue en 2012. La gestion technique de l'aéroport incombe à l'ASECNA (Agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar) qui n'a ménagé aucun effort pour offrir aux usagers un aéroport qui répond aux normes de sécurité et de sûreté en termes d'installations relevant de ses compétences. En termes d'infrastructures de base, l'Aéroport est dimensionné à l'instar de ceux de la plupart des capitales africaines, pour recevoir la majorité des gros avions pouvant exister. Mieux il fait partie des aéroports disposant d'une longue piste d'atterrissage. Cependant il est sous exploité actuellement.

Au regard de ces potentialités, les hommes politiques, les opérateurs économiques, les acteurs de la société civile, les partenaires techniques et financiers de la région s'accordent sur le fait que le développement de l'aéroport serait un levier de développement économique de ladite région. En effet, il serait difficile de nos jours de développer une région qui est difficile d'accès sans l'essor de son transport aérien.

Cet aéroport n'attend donc que d'être redynamisé à travers sa gestion commerciale (transport de passagers et de fret et autres activités commerciales) par l'Etat (représenté par le gestionnaire des aéroports du Burkina), d'où l'intitulé de notre thème d'étude « **Stratégie de redynamisation de l'Aéroport International de Bobo-Dioulasso** » pendant notre stage à l'Aéroport de Bobo-Dioulasso. **La question de recherche** qui en découle est la suivante :

Dans quelle mesure pouvons-nous utiliser les potentialités de la région pour faire en sorte que l'aéroport de Bobo soit fréquenté et de ce fait, contribuer au développement de la région ?

. Il y a donc nécessité de penser à des stratégies à mettre en place pour faire face aux difficultés apparentes et concrétiser cette volonté de développement régional en insufflant une nouvelle dynamique qui entrainera à n'en pas douter le développement des activités touristiques économiques et industrielles de la région.

Après avoir successivement décliné les objectifs, hypothèses d'étude **et résultats attendus**, présenté la méthodologie de recherche adoptée, nous allons ensuite présenter les résultats qui nous permettront d'aborder le point suivant consacré aux analyses et des discussions sur le sujet d'où découlera la stratégie à mettre en place pour redynamiser l'Aéroport international de Bobo-Dioulasso. Après la conclusion, une batterie de recommandations sera proposée en guise d'actions à mener.

II. Objectifs, Hypothèses et **résultats attendus**

II.1 Objectifs

L'objectif de ce projet est de donner au gestionnaire de l'aéroport et aux autorités de la région des hauts-Bassins, une feuille de route pouvant contribuer à la redynamisation de l'aéroport International de Bobo-Dioulasso.

Il sera question spécifiquement de trouver des mécanismes pour :

- rendre l'avion plus accessible aux populations ;
- développer l'activité commerciale à l'aéroport de Bobo-Dioulasso ;
- rendre l'aéroport de Bobo-Dioulasso plus attractif pour les compagnies aériennes.

II.2 Hypothèses

L'aéroport de Bobo-Dioulasso est considéré comme étant un aéroport à faible trafic au regard des énormes potentialités en ressource de la région des hauts bassins et des infrastructures qui permettent de faire mieux. Aussi, les activités extra aéronautiques sont très peu développées.

Nous allons supposer alors dans notre étude que plus l'aéroport de Bobo- Dioulasso est fréquenté plus la région sera développée.

Spécifiquement on supposera que :

- l'émergence du trafic low-cost à l'aéroport de Bobo entraine la croissance du trafic en augmentant la propension des populations à prendre l'avion ;
- le développement des activités extra aéronautiques entraine une augmentation des recettes du gestionnaire d'aéroport et rend l'aéroport plus vivant ;
- la mise aux normes internationales en termes de sécurité et de sureté de l'aéroport de Bobo le rend plus attractif.

II.3 Résultats attendus

- la mise en place une stratégie visant à accroître le trafic aérien low cost et à promouvoir les activités extra-aéronautiques tout en capitalisant les forces de l'aéroport et le potentiel de la région, d'une part et en améliorant les faiblesses de l'aéroport tout en réduisant les menaces d'autre part.
- la définition des actions à entreprendre par les parties prenantes chacune en ce qui la concerne pour contribuer à la redynamisation de l'aéroport de Bobo-Dioulasso.

III. Matériels et méthodes

La méthode d'une recherche est l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée. Par-là, la méthode désigne donc une démarche logique, indépendante du contenu particulier de la recherche, et qualifie des processus et des formes de perception et de raisonnement destinés à rendre intelligible la réalité à appréhender. (J.-L. Loubet des Bayle, 2000).

La démarche adoptée dans le cadre de notre étude a consisté après la définition des concepts clés, à délimiter dans un premier temps le champ de l'étude, ensuite à utiliser des méthodes d'acquisition de données pour réaliser un état des lieux du secteur du transport aérien à Bobo Dioulasso. A la suite de cela, une analyse stratégique SWOT-PESTEL a été menée à travers les outils SWOT et PESTEL pour aboutir à l'élaboration d'une matrice SWOT. De cette analyse stratégique, a émergé une stratégie de redynamisation de l'aéroport de Bobo-Dioulasso et des actions à entreprendre, à suivre et à évaluer par les parties prenantes ont été identifiées. Dans ce point nous allons présenter les grands concepts et outils utilisés dans les étapes de la démarche.

III.1. Définition des concepts

La conceptualisation ou l'élaboration des concepts est importante dans la recherche car elle participe à la construction de l'objet de recherche.

En effet, Emile DURKHEIM disait : « **la première démarche du chercheur dans le cadre d'une étude, c'est de définir les choses dont il traite, afin que l'on sache bien de quoi il est question.** »

Relativement à notre étude, trois (3) concepts fondamentaux se dégagent et leur définition semble essentielle à la compréhension de l'étude et à son orientation. Ce sont les concepts suivants :

- stratégie ;
- redynamisation ;
- aéroport.

❖ **Stratégie** : Selon le Larousse de poche la stratégie se définit comme un art. En effet c'est l'art de coordonner des actions et de manœuvrer pour atteindre un but ou mieux comme nous l'indique le Logos bordas il s'agit d'une manœuvre utilisée en vue du succès de l'activité entreprise.

- ❖ **Redynamisation** : Toujours selon le Larousse, redynamisation dérive du verbe transitif 'dynamiser' qui signifie 'donner du dynamisme, de l'énergie à quelque chose. Redynamiser revient donc à insuffler une énergie nouvelle à une chose ou à une situation. Plus simplement, il s'agit de donner de la force à une chose ou une situation et qui tend à l'accélérer, à en faciliter l'achèvement'.
- ❖ **Aéroport : 1** : Un aéroport est l'ensemble des bâtiments et des installations qui servent au traitement des passagers ou du fret aérien situés sur un aérodrome. Le bâtiment principal est, généralement, l'aérogare par où transite les passagers et le fret entre les moyens de transport au sol et les avions (Wikipédia).
- ❖ **Aéroport : 2** : Un aéroport est un organisme chargé de l'aménagement, de l'exploitation et du développement de l'installation destinée au trafic aérien public, permettant la réception et l'envol des aéronefs, assurant leur entretien, leur service et leur garage ainsi que l'embarquement et le débarquement des passagers et des marchandises.
www.larousse.fr/dictionnaires/francais

III.2. Délimitation du champ de l'étude

C'est une étape préalable mais primordiale qui permet de fixer le cadre dans lequel notre étude est menée.

Géographiquement notre étude concerne la région de l'Ouest du Burkina Faso car l'Aéroport International de Bobo-Dioulasso est l'aéroport de la capitale économique du Burkina Faso située à l'ouest du pays. Ainsi, les acteurs concernés sont pour la plupart du temps des acteurs de cette région.

Le champ d'intervention est surtout le secteur de l'aéronautique et notre étude portant sur la redynamisation des activités de l'aéroport, nous nous intéressons notamment aux activités des structures en charge de la gestion commerciale de l'Aéroport et de leurs interactions avec le monde extérieur.

Ces structures sont essentiellement : l'Aéroport à travers ses exploitants et les compagnies aériennes qui sont les usagers de la plateforme.

III.3. Méthodes et techniques utilisées

Pour mener à bien notre étude, les méthodes d'acquisition de données utilisées pour sont essentiellement :

- des Collectes des données auprès des structures présentes sur la plateforme aéroportuaire et d'autres structures impliquées dans le processus de développement de

la région (exportateurs, chambre de commerce, hôtels, restaurants, site touristiques, structures industrielles etc.) à travers des entretiens avec les responsables de ces structures . A cet effet, un guide d'entretien a été remis à certaines structures de la plateforme pour la collecte (voir annexe 3 et un exemple de retour en annexe 4) ;

- des collectes de données à travers une revue documentaire ;
- de l'observation participative de l'environnement aéroportuaire.

III.4. Outils d'analyse stratégique(SWOT)

L'analyse SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ou AFOM (Atouts - Faiblesses - Opportunités - Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Le but de l'approche est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

Les opportunités constituent le domaine d'action dans lequel le projet peut espérer jouir d'un avantage. Les menaces correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe au projet. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a de chance de se réaliser.

L'Aéroport de BOBO est une plateforme en interaction permanente avec l'environnement extérieur et de ce fait, l'utilisation d'une analyse SWOT se justifie alors pour permettre d'une part de cerner les forces et les faiblesses de l'aéroport et d'autre part de définir en amont les opportunités et les menaces du milieu extérieur afin de consolider les opportunités et atténuer ou éliminer les menaces. Ainsi, dans le cadre de notre étude, l'analyse SWOT nous permettra d'identifier les axes à développer et les actions à entreprendre.

III.5. La méthode (PESTEL)

« La méthode PESTEL est un outil complémentaire à SWOT qui a pour but de préciser l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en grands domaines. Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable. La méthode PESTEL consiste simplement

à rassembler une masse d'information afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement ». (Brahmi & Khelil, 2014).

Pour effectuer un diagnostic d'entreprise en vue d'élaborer une stratégie, l'analyse porte sur plusieurs angles. Tout d'abord les composantes internes, puis les variables externes. C'est dans cette deuxième partie que s'inscrit la méthode PESTEL en apportant un cadre d'analyse sur :

- **la politique** : ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales qui fixent de nouvelles règles du jeu.
- **l'économie** : état de santé macro-économique (taux de croissance, confiance des consommateurs, inflation...) qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation.
- **le social** : évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats.
- **la technologie** : les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence.
- **l'écologie** : les réglementations et contraintes écologiques, les nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable.
- **la législation** : évolution du cadre réglementaire et législatif (droit de l'aérien, droit du commerce...). Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés, etc.

Dans le cadre de notre étude, cet outil est utilisé conjointement avec le SWOT (analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour évaluer les effets macro environnementaux sur l'entreprise lors du diagnostic externe.

III.6. Théorie des parties prenantes (stakeholders)

Les parties prenantes sont des individus, des organisations qui revendiquent une part de propriété, de droits ou d'intérêts sur une organisation. C'est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels (Freeman, 1984). Elle permet d'englober l'ensemble des acteurs en interrelation avec leur organisation. La théorie des parties prenantes conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Freeman (1994) propose de distinguer les parties prenantes importantes de celles qui ne le sont pas, sans proposer d'indicateurs qui permettent de les classer dans une

catégorie ou l'autre. Clarkson (1995) propose de distinguer les parties prenantes primaires et secondaires. Les premières sont indispensables pour la survie de l'organisation, les secondes sont celles pour lesquelles maintenir la relation n'est pas perçu comme vitale pour l'entreprise. Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une classification articulée autour de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. La combinaison de ces trois attributs donne sept catégories de parties prenantes, caractérisées par le fait qu'elles possèdent un, deux ou trois de ces attributs. Les catégories proposées sont discrétionnaires, dépendantes, dominantes, dormantes, urgentes, définitives et dangereuses. Mitchell, Agle et Wood (1997) en tirent comme conclusion que les managers doivent prêter attention aux parties prenantes définitives qui cumulent les trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence). Il est admis que les parties prenantes peuvent changer de catégorie en raison de l'un ou l'autre événement.

Plus récemment, Girard et Sobczak (2010) ont proposé une classification qui repose sur deux axes : l'implication organisationnelle et l'implication sociale. Le positionnement des parties prenantes autour de ces deux axes donnent quatre catégories : les parties prenantes alliées, engagées, passives et militantes. Aggeri et Acquier (Aggeri et Acquier, 2005) proposent un modèle qui doit permettre l'implication des parties prenantes. Ce modèle repose sur un certain nombre de propositions : toutes les organisations ont des parties prenantes qui ont des revendications, toutes les parties prenantes n'ont pas la même possibilité d'influencer l'organisation, l'entreprise se doit de rencontrer les revendications de ces parties prenantes et la fonction du management est d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes.

Ce modèle est restrictif car, il présente juste la situation où les parties prenantes souhaitent obtenir l'implication et la participation dans le projet de l'entreprise. Aussi bien que les parties prenantes cherchent à participer et à s'impliquer dans les projets de l'entreprise aussi bien l'entreprise devrait favoriser et développer les conditions permettant une meilleure participation et une meilleure implication dans les projets.

La réussite de tout projet dans l'entreprise passe par la participation et l'implication effective de toutes les parties prenantes. Dans le cadre de notre étude, les parties prenantes classifiées selon Girard et Sobczak (2010) et qui peuvent participer à la réussite de ce projet sont essentiellement :

- la DAAN (Gestionnaire de l'aéroport) ; (engagée)
- l'ASECNA (Gestion technique de l'aérodrome) ;(alliées)
- la RACGAE (Assistance en escale) ;(alliée)

- la police et gendarmerie de l'Aéroport (Structures régaliennes de sûreté) ;(alliées)
- OLA Energie et TOTAL (Approvisionnement en carburant d'aéronef) ; (alliées)
- les compagnies aériennes ; engagée
- l'Etat et les collectivités locales (engagée)
- population (militante).

III.7. Difficultés rencontrées

Dans la quête d'informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, nous avons été confrontés à diverses difficultés notamment l'impossibilité de rencontrer toutes les personnes ressources et ce en partie à cause de leur calendrier chargé d'une part et surtout à cause de la crise sanitaire (COVID19) d'autre part. D'autres difficultés ont été rencontrées pour la collecte des informations à l'aéroport car jugées confidentielles notamment des précisions sur les aspects financiers et les aspects relevant de la sûreté.

IV. Résultats

Ce point met en lumière un état des lieux de l'aéroport de Bobo-Dioulasso. Il s'agit notamment des informations sur l'Aérodrome et les différents services associés, les infrastructures commerciales, le fonctionnement de l'Aéroport de Bobo-Dioulasso, à travers les missions du gestionnaire d'Aéroport, ses ressources financières et l'état du trafic aérien.

IV.1 Informations techniques de l'Aéroport et gestion technique des aéronefs

Les informations techniques d'aérodrome de Bobo-Dioulasso sont publiées comme suit :

❖ Informations générales

- indicateur OACI d'emplacement : **DFOO**
- indicatif IATA : **BOY**
- code de référence d'aérodrome : **4E**
- niveau de protection incendie : **6 (mais modulable en fonction du trafic)**
- heures d'ouverture : **06h à 20h** et à la demande d'un exploitant d'aéronef.

❖ Caractéristiques physiques de la piste

Numéro de piste	Dimensions Piste (m)	Résistance (PCN) et revêtement de piste	Coordonnées du seuil de piste	Altitude du seuil
06	3300 x 45	57 / F / B / X / T Enrobé bitumineux	11°09'02.80"N 004°20'35.55"W	432M / 1417.3 Ft
24	3300 x 45	57 / F / B / X / T Enrobé bitumineux	11°10'07.80"N 004°19'08.98"W	452M / 1482.9 Ft

Tableau 1 : Caractéristiques physiques de la piste

❖ Caractéristiques des aires associées à la piste

Numéro de piste	Pente de piste	Dimensions PA (m)	Dimensions des PD (m)	Dimensions de la bande de piste (m)	Observations
06	0.61 %	80 x 45	NIL	3500 x 300	PA en latérite imprégnée
24	0.61 %	80 x 45	NIL	3500 x 300	PA en latérite imprégnée

Tableau 2 : Caractéristiques des aires associées à la piste

NB : La piste est dimensionnée pour le **Boeing 747 (B747.400)**. L'aérodrome dispose de deux (02) aires de stationnements, **A** reliée à la piste par la voie de circulation « **taxiway 1** » et **B** reliée à la piste par la voie de circulation « **taxiway 2** ».

En ce qui concerne les services associés à la gestion technique des aéronefs on note :

❖ Les services de la navigation aérienne

La gestion des activités qui se déroulent sur l'aérodrome relève de l'ASECNA. En effet, l'ASECNA fournit les services de la navigation aérienne dans l'espace aérien au-dessus de Bobo Dioulasso et sur les aires de manœuvre de l'aéroport. A ce titre, elle assure avec l'effectif suivant:

- le service de contrôle aérien (6 contrôleurs) ;
- le service d'information aéronautique (4 agents) ;
- l'assistance météorologique à la navigation aérienne (2 agents) ;
- le service de lutte contre l'incendie (10 pompiers) ;
- la maintenance des équipements d'aides à la navigation implantés au niveau de l'aérodrome. (3 cadres de maintenance)

Le personnel de l'ASECNA présent à Bobo est fonction en nombre, du niveau de trafic enregistré. Néanmoins on note un léger déficit au regard des effectifs cibles définis pour Bobo et un plan de résorption est en cours.

❖ **Assistance en escale**

Les services d'escale sont assurés pendant les heures d'ouverture (06h-20h) de l'aérodrome ou en dehors des heures normales de service après entente relative à une prolongation d'ouverture du terrain demandée par l'exploitant d'aéronef. Avec un effectif permanent réduit de 03 personnes (01 responsable et deux agents polyvalent), la RACGAE est le service en charge de l'assistance en escale des vols autres que ceux de la compagnie Air Burkina. En termes de ressources matérielles la RACGAE dispose de 02 tracteurs 01 groupe de démarrage GPU, 01 groupe électrique, 01 loader, 01 passerelle mobile et 1 un tapis de soute. Par ailleurs, notons qu'un renfort en ressources matérielles et humaines est effectué à chaque fois que de besoin par le centre de Ouagadougou.

La compagnie Air Burkina qui est la plus régulière à Bobo dispose pour l'assistance en escale de ses vols de 03 chariots (02 moyens et 01 superposé), 01 tapis bagages, 01 groupe(GPU) et 01 passerelle manuelle.

❖ **Capacité de refuelling : static refuelling**

Cette assistance est assurée par les pétroliers de la plateforme avec un effectif de 02 agents. Il dispose d'un fût de grande capacité (68000L), d'un camion avitailleur de 18000L. Le carburant servi est le JET A1 avec un débit de 80 m³/h.

IV.2. Infrastructures commerciales et gestion commerciale de l'Aéroport

La gestion commerciale de l'Aéroport relève de la DAAN. Elle dispose à ce jour des infrastructures suivantes :

❖ Aérogare passager

Les infrastructures et matériels au niveau de l'aérogare passager sont résumés dans le tableau suivant :

Désignation	Capacité / Nombre
Banque d'enregistrement	2
Hall public	116,23 m ²
Salle d'enregistrement	163,73 m ²
Salle d'embarquement	140 m ²
Salle d'arrivée	116,95 m ²
Hall livraison bagages	145,58 m ²
Salon d'honneur	106,14 m ²
R+1	300,10 m ²
Total	1088,73 m ²

Tableau 3: infrastructures de l'aérogare

❖ Prestations commerciales extra aéronautiques

En termes d'activités extra aéronautiques nous avons les services suivants

- duty free shop ;
- restauration ;
- cafétéria ;
- billetterie, change, transfert d'argent ;
- exposition vente de produits locaux ;
- exposition vente : lunetterie, bijoux, montres, ceintures, parfums ;
- parking ;
- autres services.

❖ Effectifs

La DAAN a un effectif de 07 personnes répartis comme suit : 02 au niveau de l'exploitation aéroportuaire et 05 pour la maintenance.

IV.3. Fonctionnement de l'aéroport de Bobo Dioulasso

L'Aéroport de Bobo Dioulasso, tout comme celui de Ouagadougou, est géré par la DAAN qui en est l'affectataire principal. Il fonctionne 14h par jour sans doute à cause du niveau de trafic bas. La DAAN est donc le gestionnaire d'aéroport.

IV.3.1. Missions du gestionnaire de l'aéroport

L'aéroport de Bobo est une plateforme où plusieurs structures s'y retrouvent, chacune menant les activités relatives à sa mission. On note alors plusieurs exploitants qui assurent la gestion technique et la gestion commerciale de l'aéroport de Bobo. Ce sont essentiellement :

- la DAAN (Gestion commerciale de l'aéroport) ;
- l'ASECNA (Gestion technique de l'aérodrome) ;
- la RACGAE (Assistance en escale) ;
- la police et gendarmerie de l'Aéroport (Structures régaliennes de sûreté);
- le service d'approvisionnement en carburant d'aéronef (OLA ENERGY);
- les compagnies aériennes.

La DAAN, gestionnaire d'aéroport, a pour mission principale de promouvoir et de mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière de développement et d'exploitation des aérodromes civils nationaux et internationaux. Sa gestion à Bobo-Dioulasso est plus axée sur les aspects commerciaux. Les services de la DAAN regroupent l'ensemble des activités qu'elle peut mener en tant que gestionnaire commercial d'aéroport à l'exception de celles confiés à d'autres structures par l'état. Elle est chargée notamment :

- de promouvoir et de développer tous les aérodromes civils nationaux et internationaux du Burkina ;
- d'exploiter et d'assurer la maintenance des infrastructure d'aérodromes nationaux et internationaux répartis sur le territoire national ;
- d'assurer l'exploitation et l'entretien de toutes les installations commerciales ;
- d'assurer la facturation, la collecte, le recouvrement et la répartition des redevances aéroportuaires au titre du guichet unique des activités aéronautiques ;
- de réaliser toutes études tendant à une fiabilité et à une rentabilité des aéroports dont elle a la charge ;
- de coordonner avec les autres structures présentes, les activités sur la plateforme ;

- d'aménager et de louer des espaces nécessaires pour la fourniture de services aux passagers et au public au sein des aérogares tels que les commerces, parkings, tri-bagages, sûreté, stationnement des avions, etc.... ;
- de fournir des produits et services de location immobilière, d'escale et des prestations annexes (enregistrement des passagers, traitement des bagages, assistance des avions en piste et transfert du fret) ;
- d'évaluer le trafic aérien sur les plateformes;
- de gérer les engagements de l'Etat en matière de gestion d'aéroports ;
- de négocier les accords bilatéraux et multilatéraux dans le cadre des habilitations et mandats conférés par l'Etat.

IV.3.2. Ressources du gestionnaire de l'aéroport

Les ressources du gestionnaire DAAN proviennent des redevances aéronautiques et des redevances extra aéronautiques.

Appartenant aux produits d'exploitation, la redevance est définie comme une rémunération qui doit avoir lieu de manière régulière en échange d'un droit d'exploitation. Parmi les produits d'exploitation, on distingue classiquement les produits aéronautiques des produits extra aéronautiques.

Les recettes aéronautiques proviennent directement de l'activité aérienne et rétribuent sous forme de redevances, les services rendus aux usagers et au public. Ce sont les redevances perçues directement auprès des compagnies aériennes suite à l'utilisation qu'elles font de la plate-forme aéroportuaire.

A l'aéroport de Bobo-Dioulasso, les redevances aéronautiques constituent environ 90 % des recettes globales du gestionnaire DAAN. Parmi les redevances qui sont perçues sur les aéronefs, nous avons :

- **la redevance atterrissage** qui est calculée d'après le poids maximum au décollage mentionné sur le certificat de navigabilité de l'aéronef ;
- **la redevance stationnement** : calculée à la tonne / heure, elle est perçue en général sur tout aéronef qui stationne sur des surfaces couvertes ou non, après une période de franchise d'une heure ;
- **la redevance -passagers** : rémunère l'usage des installations aménagées sur un aéroport pour la réception des passagers. Cette redevance est perçue, selon un tarif évoluant en

fonction de la destination (internationale, africaine ou nationale). Elle est due par l'usage des locaux communs servant à l'embarquement et à l'accueil des passagers ;

- **la redevance Fret** : autrement appelée redevance d'usage des installations aménagées pour la réception des marchandises (importées comme exportées). Elle est due par l'utilisation des locaux d'usage commun servant au chargement, au déchargement et à toutes opérations de manutention de marchandises.
- **la redevance sûreté** : elle est due d'une part, pour la mise en place et l'utilisation d'appareil d'inspection filtrage, de détection, de surveillance ou d'identification et d'autre part, pour la protection des usagers par la réalisation de divers ouvrages et par les forces de l'ordre. Cette redevance est destinée à assurer la sûreté des usagers du transport aérien par la mise en place et le fonctionnement de la police d'aéroport de Bobo.

Les redevances extra aéronautiques constituent la deuxième série de recettes perçues sur l'ensemble des usagers de l'aéroport de Bobo à l'occasion des prestations que celui-ci leur fournit à savoir :

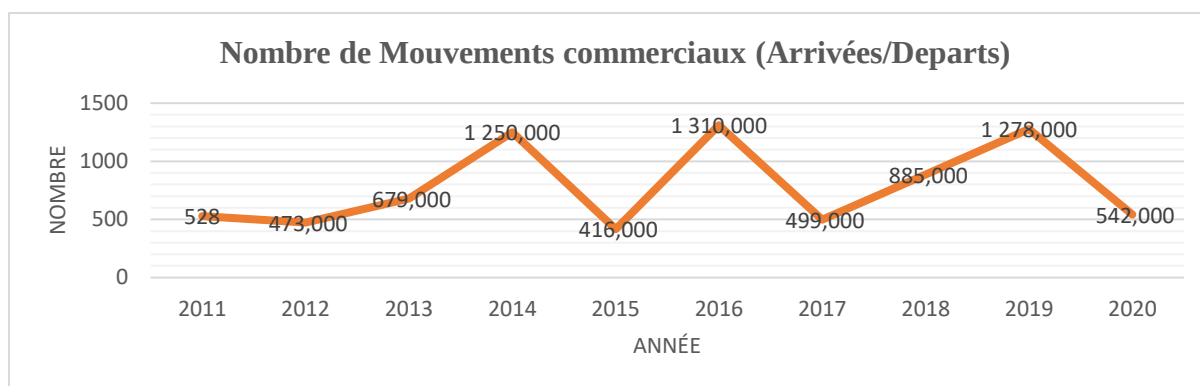
- l'occupation privative des terrains, les locaux ou bureaux ;
- les redevances commerciales ;
- l'usage d'installations diverses comme par exemple les banques d'enregistrement ;
- entrepôt et dépôt douane ;
- parkings ;
- etc.

A l'aéroport de Bobo-Dioulasso, ces redevances constituent environ 10 % des recettes globales du gestionnaire DAAN.

IV.3.3. Trafic aérien sur l'aéroport de Bobo Dioulasso

Les statistiques de (2011 à 2020) recueillis (en **Annexe1**) auprès du gestionnaire d'aéroport nous a permis de dresser les courbes d'évolution annuelle du nombre de mouvements commerciaux, du nombre de passagers fréquentant l'aéroport de Bobo et du tonnage en fret enregistré.

❖ Evolution des mouvements commerciaux de 2011 à 2020



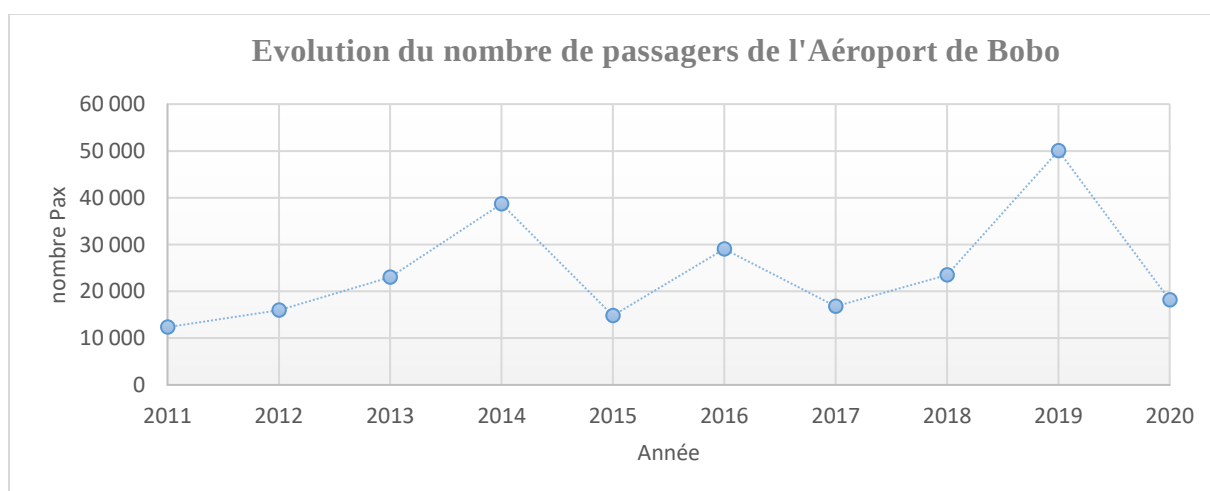
Graphique 1 : Nombre de Mouvements commerciaux sur l'Aéroport de BOBO Dioulasso

Au regard de ce graphique on note que durant la période de référence, le nombre de mouvements est très bas, En moyenne 786 mouvements commerciaux par an soit en gros deux mouvements par jour. Cela est dû au fait qu'il y a une seule compagnie régulière « Air Burkina » qui dessert l'Aéroport de Bobo-Dioulasso. Hormis cette compagnie on note quelques vols saisonniers (vols Hadj).

Sur le graphique, on note des pics en 2014, 2016 et 2019. Cela correspond pour 2014 et 2016 à des périodes où des compagnies (Colombs Airlines et Air Sarada) opéraient sur la ligne Ouaga –Bobo. Malheureusement ces compagnies n'ont pas fait long feu.

Pour 2019 cette hausse est intervenue suite à une politique de desserte quotidienne de AIR Burkina à des prix étudiés et abordables. Mais avec la survenu de la COVID-19 cette desserte quotidienne s'est arrêtée et le nombre de mouvement est reparti en baisse en 2020.

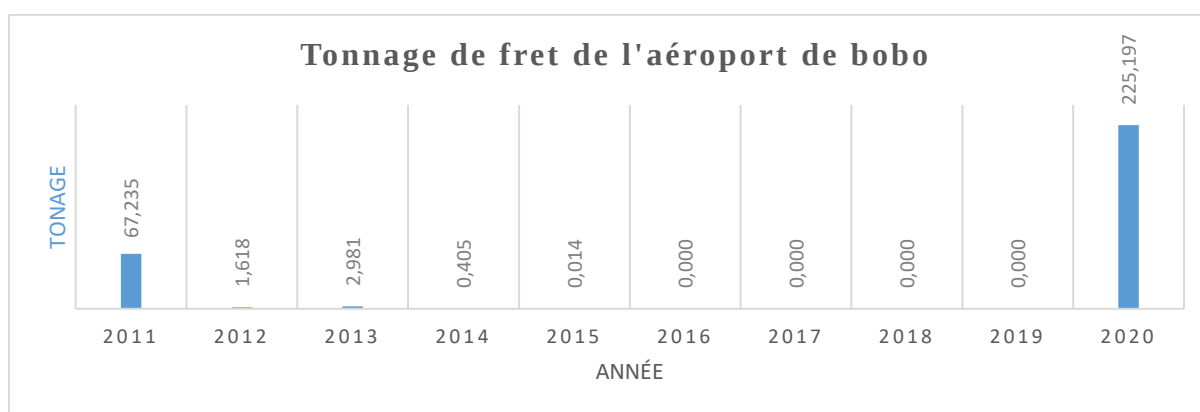
❖ **Evolution du nombre de passagers de 2011 à 2020**



Graphique 2: Evolution du nombre de passagers de l'Aéroport de Bobo de 2011 à 2020

Le graphique relatif au nombre de passagers par an à la même forme que celui des mouvements commerciaux car le nombre de passagers est tributaire au nombre de mouvements commerciaux. La moyenne sur la période de référence est de 25000 passagers par an avec un pic de 50000 passagers atteint en 2019 quand Air Burkina effectuait des vols quotidiens avec des prix de billets revus à la baisse et qui étaient abordables.

❖ **Evolution du fret enregistré de 2011 à 2020**



Graphique 3: Evolution du tonnage de fret de l'Aéroport de Bobo de 2011 à 2020

Le graphique montre que les vols cargo à bobo sont circonstanciels. En effet il n'y a qu'en 2011 et en 2020 qu'on note des valeurs significatives. Le pic de 2020 est dû à la campagne mangue qui s'est déroulé à partir de Bobo surtout à cause de la pandémie et de la suspension des vols passagers pendant la période où les mangues étaient prêtes à l'exportation. Cette situation était dû au fait que les mangues étaient exportées à partir de Ouaga dans des vols mixtes (Passagers - fret) et comme ces vols étaient suspendus il fallait trouver d'autres mécanismes. Tous les acteurs de la région ont rendu ces vols possibles grâce à une synergie d'actions à tous les niveaux pour que ces exportations puissent se faire afin de sauver la campagne.

V. Discussion et Analyses

V.1. Analyse interne de l'Aéroport International de Bobo Dioulasso

Dans ce point, il s'agit d'analyser et interpréter de diagnostic interne de l'aéroport afin d'en ressortir éventuellement les forces et les faiblesses. Cette analyse s'effectuera à trois niveaux à savoir la plateforme, le trafic et les recettes.

V.1.1 Analyse de la plateforme aéroportuaire

L'Aéroport de BOBO –Dioulasso est un des deux aéroports internationaux du Burkina Faso. Au regard des données recueillies auprès des structures compétentes, il ressort que les infrastructures d'aérodrome sont de nature à accueillir le trafic aérien commercial à l'image des plus grands aéroports de l'Afrique.

En effet, l'aérodrome est dimensionné pour pouvoir accueillir techniquement la plupart des gros porteurs utilisés pour le trafic aérien commercial. En effet la longueur de la piste (3300m) est même supérieure à celle de l'Aéroport international de Ouagadougou qui concentre actuellement la majorité du trafic aérien. Ce qui constitue une force pour l'aéroport bien que l'entretien de ces infrastructures relève du gestionnaire d'aéroport (DAAN) qui dispose actuellement d'un personnel très réduit en nombre et qui doit être revu à la hausse.

Cependant une faiblesse liée à l'aérodrome malgré les bonnes infrastructures techniques dont il dispose est qu'il n'est pas certifié au sens de l'OACI qui exige à ce que tous les aéroports ouverts au trafic aérien international soient certifiés. Ce ne veut pas dire qu'il ne répond pas aux normes et pratiques recommandés en la matière, mais qu'il n'a pas été établi qu'il y répond. Autrement dit il n'a pas été soumis à la certification. Le fait pour un aéroport de ne peut décourager certaines compagnies qui désireraient fréquenter cet aéroport.

Les installations et infrastructures nécessaires à la gestion technique de l'aéroport (services de la navigation aérienne) sont conformes aux normes et pratiques recommandées édictées par l'OACI (organisation de l'aviation civile internationale) et mieux sont à la pointe de la technologie. L'ASECNA qui est en charge de ces services est certifiée non seulement par l'agence nationale de l'aviation civile (ANAC) qui est l'autorité étatique en charge de l'aviation civile mais aussi ISO 9001-2015. Cela constitue une force pour l'aéroport International de Bobo Dioulasso. Néanmoins, pour ces services, les effectifs sont définis en fonction du trafic et des heures d'ouverture de l'aéroport. Ce qui veut dire qu'en cas de croissance du trafic ces effectifs doivent être revus à la hausse.

Pour ce qui est des infrastructures commerciales pour les passagers ont de faibles capacités certes suffisantes pour le trafic actuel mais insuffisante pour envisager une croissance de trafic passager. L'aérogare est très exiguë et pauvre en équipements d'enregistrement et de sûreté. Il y a alors une incapacité de traiter plusieurs vols à la fois à l'instar des aéroports à fort trafic.

Pour ce qui est du transport des marchandises ou fret, l'aéroport dispose d'une aérogare fret (propriété de la chambre de commerce) qui est très vétuste et qui a besoin d'être réhabilitée mais qui fonctionne tout de même.

La structure chargée de l'assistance en escale (RACGAE) a des ressources matérielles et humaines très insuffisantes sur place mais souvent demande du renfort depuis Ouaga quand le niveau de trafic l'exige. Cette structure arrive malgré tout à prendre en charge ses activités sur la plateforme.

En ce qui concerne le ravitaillement en carburant, la capacité stockée est relativement faible pour envisager une demande conséquente issue d'une croissance du trafic mais est suffisante pour le trafic actuel. Aussi des possibilités d'extension du stockage est possible au besoin.

Les structures régaliennes (gendarmerie d'aérodrome et police d'aéroport) ont des effectifs très insuffisants et ont souvent des difficultés pour assurer la sûreté et la sécurité de l'ensemble de l'aéroport. Ce qui constitue une faiblesse car les compagnies évaluent souvent le niveau de sûreté et de sécurité au niveau des aéroports avant de s'y intéresser.

V.1.2 Analyse du trafic aérien

La présentation du transport aérien selon un modèle en couches permet de percevoir à la fois la nature de cette plate-forme de services et ses exigences en termes de coordination opérationnelle. A la difficulté physique de l'activité, s'ajoute une difficulté économique. La concurrence a bousculé des habitudes commerciales paisibles et mis à mal les tarifications confortables du temps où le transport aérien était un produit de luxe destiné à l'élite de l'argent.

Des compagnies aériennes prestigieuses dans le monde ont disparu (exemple Air Afrique, Pan Am, ...). D'autres se sont créées et ont prospéré en cultivant des formules originales (comme Southwest). Toutes ont été contraintes d'utiliser les nouvelles technologies pour accroître leur efficacité et diminuer leurs coûts d'exploitation.

En Afrique, le trafic aérien ne représente que 3% du trafic mondial. Ce chiffre interpelle sur un continent en plein essor. Les entraves à l'essor du trafic aérien en Afrique sont : coût du carburant exorbitants, taxes d'aéroport écrasantes, réglementations lourdes, frais de visas touristiques élevés, taxes sur la billetterie. Cet environnement est terriblement anticoncurrentiel. Rajoutons à cela que la plupart des entreprises sur le continent sont des monopoles publics, ce qui n'incite pas vraiment à fournir une grande qualité. Tout cela est bien peu incitatif. Une bonne dose de libéralisation donnerait une bouffée d'oxygène !

En effet, la nationalisation des compagnies et le maintien d'un monopole absolu leur a enlevé toute incitation à l'effort afin d'améliorer la qualité et le prix de leurs services. En l'absence de compagnies concurrentes, elles n'ont eu aucun besoin d'innover, encore moins d'augmenter leur productivité pour baisser les coûts. En outre, le protectionnisme au motif de laisser se développer ces compagnies produit un effet pervers sur leur développement à plusieurs niveaux. Primo, garantir aux compagnies africaines un marché permanent et par conséquent un revenu régulier leur ôte tout besoin de faire des efforts de transformation pour aller conquérir le marché sur le plan international. Cette situation crée une déconnexion entre l'effort produit et les revenus encaissés, ce qui pervertit les incitations de ces compagnies nationales. Secundo, en garantissant une subvention en cas de difficultés, les états africains ont déchargé leurs compagnies de toute pression de bien faire, et les ont surtout déresponsabilisés car elles ont l'assurance de voir leurs erreurs réparées par l'argent du contribuable peu importe leur gravité. En conséquence, la mauvaise gouvernance traduite par la gabegie, la corruption pour couvrir la gabegie, a conduit à une très faible compétitivité des compagnies aériennes.

Le trafic aérien au Burkina Faso notamment à Bobo –Dioulasso s'inscrit dans cette généralité. Le trafic aérien est très faible au regard des statistiques que nous avons recueillies (moins de 50000 passager/ans et à peine du fret pendant les 10 dernières années). La seule compagnie régulière qui fréquente l'Aéroport est la compagnie nationale Air Burkina qui opère trois fois par semaine sur Bobo Dioulasso. Hors mis les entraves (surtout le coût du carburant qui est même plus élevé qu'à Ouagadougou) déjà évoqués qui concernent aussi Bobo, il faut noter que la population n'a pas la propension à utiliser l'avion pour ses voyages sans doute à cause du prix élevé du billet. Ce coût élevé du billet est intimement lié aux charges d'exploitation y compris les redevances dues de la compagnie qui sont aussi très élevés.

Pour ce qui est du transport des marchandises, c'est le contexte COVID qui a permis d'effectuer quelques vols pour exporter les mangues directement par avion vers l'Europe. Avant la crise le fret transitait par Ouagadougou par camion pour être acheminé. Ces vols ont été rendu possible par une synergie d'action des parties prenantes notamment le gestionnaire d'aéroport, les exportateurs et l'état qui a accompagné ce projet. En effet, pour que ces vols aient lieu, il a fallu un appui en termes des subventions et de sacrifices de plusieurs acteurs. Après la première expérience en 2020, la situation semble se pérenniser en 2021 avec moins d'accompagnements car la demande des exportateurs était forte. Cette situation a amené le gestionnaire à penser aussi au fret pour le développement de son aéroport.

En somme la croissance du trafic aérien met en jeu deux parties prenantes engagées que sont l'aéroport à travers son gestionnaire et les compagnies aériennes.

V.1.3 Analyse des recettes globales de l'aéroport

Comme nous l'avons dit plus haut, les recettes globales de l'aéroport sont de deux types :

- les redevances aéronautiques (taxe d'aéroport, redevances passagers, d'atterrissage, de stationnement, de balisage, de fret et autres redevances accessoires) sont des redevances dues par les compagnies aériennes et sont intimement liées à la consistance du trafic aérien commercial. En effet, plus il y a des vols, plus il y a passagers et marchandises et taxes aéroportuaires, plus il y a des recettes engrangées par le gestionnaire d'aéroport. Ces redevances entrent dans le cout d'exploitation des compagnies aériennes.
- les « activités extra-aéronautiques » représentent l'ensemble des activités aéroportuaires à l'exclusion de celles correspondant à l'usage, par les compagnies aériennes, des installations aéroportuaires. De la même manière, nous définissons, les ressources extra-aéronautiques comme « le chiffre d'affaires des sociétés de gestion aéroportuaire, sans leurs produits aéronautiques (taxe d'aéroport, redevances passagers, d'atterrissage, de stationnement, de balisage, de fret et autres redevances accessoires) ».

Pour difficile à saisir qu'elle soit, la notion d'activité extra-aéronautique est pourtant devenue incontournable dans le discours des instances aéronautiques internationales comme des opérateurs nationaux. Dans le manuel des pratiques et des recommandations qu'elle a élaboré en 2009 à l'attention des plateformes aéroportuaires, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) encourage ainsi les aéroports à « développer des activités extra-aéronautiques dans leurs installations et générer des recettes provenant de concessions, de locations et d'autres activités commerciales ».

Le vœu de l'OACI a été largement exaucé puisqu'aujourd'hui le chiffre d'affaires des aéroports repose davantage sur les revenus des activités extra-aéronautiques que sur les recettes perçues des compagnies aériennes. Le « point de bascule » se situe au début des années 2000 : au niveau mondial, les recettes extra-aéronautiques sont passées de 30 % des recettes totales des aéroports en 1990 à 54% de ces recettes en 2001. Au sein de l'Union européenne, cette progression, s'est entretemps interrompu par la suppression des ventes en franchise de douane, et a franchi le seuil symbolique de 50 % en 2001.

Si la tendance peut paraître moins nette en France – où la part des produits extra-aéronautiques n'est que de l'ordre de 43 % contre 57 % pour les recettes aéronautiques – c'est

en réalité une illusion d'optique due à la prise en compte, de la « taxe de sûreté », prélevée sur les passagers pour le financement des missions de sûreté, parmi les « recettes aéronautiques ». Il reste que l'équilibre économique des aéroports français, et notamment ceux de la région Occitanie n'est plus envisageable sans la contribution des recettes extra-aéronautiques. À Toulouse-Blagnac, les activités extra-aéronautiques ont ainsi généré sur la seule année 2015 plus de 51 millions d'euros de recettes (pour un chiffre d'affaires total de 122 millions d'euros) à Montpellier, les recettes extra-aéronautiques sont de l'ordre de 9,5 millions d'euros (pour un chiffre d'affaires total de 24 millions d'euros).

Nous assistons, à l'évidence, à la fin du modèle économique historique des aéroports français qui reposait d'une part sur les recettes perçues des compagnies aériennes et d'autre part sur des subventions publiques. Trois dynamiques sont à l'œuvre dans ce processus de diversification des ressources aéroportuaires en France :

- la raréfaction de la subvention publique

En qualifiant les activités aéroportuaires d'activité de nature économique, la Cour de justice de l'Union Européenne a ouvert la voie à l'application pleine et entière du droit de la concurrence aux aéroports. La Commission européenne, dans le cadre du contrôle qu'elle exerce sur les aides d'État, s'est engouffrée dans cette voie pour programmer la disparition de la plupart des aides au fonctionnement accordées aux aéroports européens : les lignes directrices qu'elle a adoptées en 2014 pour apprécier la compatibilité des aides aux aéroports excluent le versement de subventions de fonctionnement aux aéroports accueillant plus de 3 millions de passagers par an ; elles ne les autorise, sur les autres aéroports, que pour une période transitoire de dix ans. Ces règles font peser sur les aéroports français en général, l'obligation de supporter leurs propres coûts d'exploitation et, partant, de rechercher de nouvelles recettes commerciales.

- **l'intensification de la concurrence entre les aéroports**

L'émergence du modèle *low-cost* depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, basé sur une mise en concurrence des plateformes aéroportuaires et une réduction des coûts d'exploitation, exerce une pression à la baisse sur les redevances aéronautiques.

Cette tendance a bouleversé le cadre des négociations commerciales entre les compagnies aériennes et les exploitants. Elle contraint ces derniers à une nécessaire modération des tarifs des redevances aéroportuaires qu'il leur appartient de compenser par la recherche de nouvelles sources de revenus.

- **la montée d'un actionnariat privé au capital des aéroports**

Traditionnellement assurée par des chambres de commerce et d'industrie dans le cadre de concessions accordées par l'État, l'exploitation des aéroports français s'est ouverte aux acteurs privés à la faveur, d'une part, de la loi du 13 août 2004 qui a organisé le transfert de propriété des aérodromes civils, à l'exception des aérodromes d'intérêt national ou international, aux collectivités territoriales et, d'autre part, de la loi du 20 avril 2005 qui a transformé l'établissement public Aéroports de Paris en société anonyme et transféré les concessions des grands aéroports régionaux à des sociétés aéroportuaires.

Si aucune de ces lois n'a, à proprement parler, organisé la modification du capital des exploitants aéroportuaires, elles ont été le préalable nécessaire à l'ouverture du capital des grands aéroports régionaux aux capitaux privés (telle la société Casil Europe, détentrice d'une partie du capital de la société Aéroport Toulouse-Blagnac) et l'attribution par les collectivités locales de concessions aéroportuaires à des sociétés de droit privé (Véolia Transport sur les aéroports de Carcassonne et Perpignan, SNC Lavalin sur les aéroports de Nîmes-Alès et de Tarbes).

L'apparition de ces nouveaux acteurs au capital des aéroports, plus sensibles à l'impératif de rentabilité financière, coïncide avec une nouvelle approche des plateformes qui ne sont plus uniquement conçues comme des « centre logistiques » mais bien comme des « centres de profit ».

En ce qui concerne le cas de Bobo –Dioulasso, considérant les résultats de nos enquêtes (les recettes extra aéronautiques sont de 10 % des recettes globales contre 90% pour les recettes aéronautiques), et considérant que le trafic aérien à Bobo est faible, on peut aisément déduire que le chiffre d'affaire concernant l'exploitation de l'aéroport de Bobo est faible et penser dans la stratégie de redynamisation de prévoir le vœu de l'OACI qui est d'inverser la tendance (recette extra- aéronautiques, redevances aéronautique) tout au moins de l'équilibrer à savoir réduire certaines taxes d'aéroports et créer plus de recettes extra aéronautiques.

V.2. Analyse PESTEL de l'Aéroport International de Bobo Dioulasso

V.2.1. Analyse sur le plan politique

Les hommes politiques, les opérateurs économiques, les acteurs de la société civile, les partenaires techniques et financiers de la région s'accordent sur le fait que le développement de l'aéroport de BOBO pourrait être un levier de développement économique de ladite région.

Pourtant, selon les dispositions actuelles arrêtées par les autorités actuelles du pays, un nouvel aéroport est en cours de construction à Donsin pour les vols internationaux du Burkina

Faso en remplacement de l'aéroport actuel de Ouaga. L'aéroport pourrait accueillir au moins un million de passager par an et l'état Burkinabè est en train actuellement de concéder l'exploitation de ce nouvel aéroport à une entreprise privée. Cette situation pourrait faire penser à une éventuelle concurrence avec l'Aéroport de Bobo si ce dernier était redynamisé.

Pourtant de l'avis des experts, l'Aéroport de Bobo n'est pas en concurrence avec celui de Ouaga encore moins celui de Donsin car il est reconnu théoriquement que pour être en concurrence, deux aéroports doivent être à au plus 100km l'un de l'autre. Ce qui n'est pas le cas entre Ouaga et Bobo.

IV.2.2. Analyse sur le plan économique

Bobo-Dioulasso, chef-lieu de la région des hauts bassins est la capitale économique du Burkina Faso. Il possède d'un potentiel industriel et agro Sylvio pastorale très important. L'étude d'impact économique permet de mesurer tous les éléments économiques significatifs générés par la plateforme de Bobo -Dioulasso. Ces retombées économiques peuvent être examinées à trois niveaux que sont :

- **niveau aéroport** : Comme une entreprise, l'aéroport de Bobo, générateur économique, a un lien marchand avec les entreprises locales et régionales voire même internationales. La concentration des investissements et la fourniture de services génèrent une activité économique que l'on exprime souvent en termes d'impacts direct, indirect et induit. Il s'agit notamment des entreprises de travaux d'infrastructures auxquelles l'aéroport commande des travaux ou sous-traite des services.
- **niveau clientèle** : l'ensemble des passagers qui utilisent l'aéroport et séjournent dans la région des hauts bassins constitue un potentiel économique et touristique essentiel. L'apport financier supplémentaire qui est dû aux visiteurs aériens va avoir des effets induits sur l'économie locale au travers des dépenses effectuées. Ces dernières vont entraîner de la part des actifs travaillant dans ces secteurs, la génération d'autres besoins (logements, services...).
- **niveau création de revenus supplémentaires pour la région** : parce que l'aéroport, en versant des salaires et en achetant des biens et services, entraine localement la création de revenus supplémentaires. En effet, il permet aux ménages et aux entreprises de faire des échanges et de consommer eux-mêmes auprès d'autres entreprises qui vont à leur tour verser des salaires et consommer des biens et des services.

V.2.3. Analyse sur le plan technologique

La révolution des technologies de l'information a donné lieu à plusieurs innovations dans la gestion aéroportuaire.

L'enregistrement de son vol sur Internet et le téléchargement du billet sur son téléphone mobile ont donné au passager un premier aperçu de la transformation numérique en cours dans les aéroports. Premier aperçu en effet, car le processus qui ne cesse de se déployer est en passe de modifier complètement l'expérience du voyage en avion. Sur plusieurs plateformes, les passagers reçoivent des informations personnalisées de la part des compagnies et des aéroports via leurs smartphones et échangent des données avec eux. Ces technologies connectées fournissent de l'information géo référencée et peuvent faciliter le parcours à travers les grands hubs, améliorant l'accessibilité aux passagers en difficultés. En retour, ces outils de l'Internet of Things (IoT) envoient aux exploitants et à d'autres parties prenantes des données précieuses sur les flux passagers.

Une autre innovation est la reconnaissance faciale déployée par certains aéroports et compagnies aériennes pour accélérer les processus et minimiser les temps d'embarquement. En optimisant la reconnaissance faciale, le système permettra au passager de passer les contrôles frontaliers sans avoir à exhiber à plusieurs reprises son passeport. Les empreintes digitales et l'identité faciale pourraient être les futures « clés » d'un vol. A moyen-terme, ces solutions réduiront les temps d'attente et augmenteront l'automatisation des processus de contrôle et d'identification aux côtés d'autres technologies comme la dépose automatique des bagages en self-service.

Aussi, le besoin d'améliorer la ponctualité et minimiser les impacts des conditions dégradées sur les opérations de vol a conduit à l'émergence de l'Airport Collaborative Decision Making (A-CDM). Ce concept repose sur le partage de l'information sur le statut de chaque vol entre les acteurs des opérations en temps réel. En effet, Chaque voyage nécessite à minima dix entités différentes. La seule façon de collecter l'ensemble des données pour optimiser ce voyage est d'instaurer une étroite collaboration entre toutes les personnes travaillant dans un aéroport. L'aéroport lui-même, mais également les compagnies aériennes, les agences gouvernementales, l'assistance lors des escales ou encore les restaurants et les magasins. Une collaboration inter-aéroports est également nécessaire.

Toutes ces innovations ne sont pas encore implémentées à l'aéroport international de Bobo Dioulasso qui utilise toujours les méthodes classiques sans doute à cause du faible trafic.

Il faut noter que le déploiement de toutes ces technologies entraîne de toute évidence des réductions de charge d'exploitation au niveau des compagnies et des exploitants d'aéroport et pourrait donc entrer en ligne de compte dans la stratégie.

V.2.4. Analyse sur le plan socio démographique

De par sa position géographique, Bobo-Dioulasso est appelé à jouer un rôle d'épicentre de la zone UEMOA, de plaque tournante, de plateforme d'intégration sous régionale dans tous les secteurs y compris celui du tourisme. En effet, la région est un énorme bassin touristique apte à développer l'industrie touristique au Burkina Faso.

D'une manière générale, on y rencontre de nombreux sites touristiques (plus d'une vingtaine) qui apportent une richesse culturelle mais qui n'est malheureusement pas encore valorisée et donc peu connue. Actuellement, la région est animée principalement par le « tourisme d'affaires » (beaucoup de conférences, de colloques ont lieu à Bobo, ce qui touche de près ou de loin le tourisme à travers l'hôtellerie, les différentes visites et excursions qui sont proposées

autour des réunions de travail...). Les flux touristiques se font également le rythme des manifestations culturelles annuelles qui s'y déroulent (SIAO- salon international de l'artisanat-, SITHO, salon international du tourisme et de l'hôtellerie, semaine nationale de la culture, sans oublier le FESPACO- festival de cinéma en plein air). Cependant, le terrorisme dans le sahel et la survenue de la crise COVID-19 ont créé un contexte actuel défavorable au tourisme en général. Ce qui pourrait constituer un obstacle pour la croissance du trafic par le biais du tourisme.

V.2.5. Analyse sur le plan écologique

La présence d'oiseaux sur les aérodromes est souvent source de danger et de gêne dans les aéroports. Cette présence est causée essentiellement par la pollution des déchets ou poubelles à ciel ouvert, les cultures de céréales pendant l'hivernage. C'est à ce niveau de déséquilibre écologique entre l'aéroport (relativement sain et tranquille) et son environnement immédiat, qu'apparaît un certain danger pour la sécurité aérienne. Ce danger bien connu des pilotes est surnommé « péril aviaire ». Ce qui peut donner lieu à des retards de trafic ou à des dommages de toute nature, et financièrement très coûteux. Le gestionnaire d'aéroport est chargé de la prévention du risque aviaire par la mise en œuvre de méthodes d'effarouchement efficace. Cependant à Bobo ce service n'est pas encore opérationnel. Cependant des visites de pistes réalisées avant chaque mouvement (atterrissage et décollage) par les pompiers d'aérodrome

permettent d'effaroucher tant bien que mal les oiseaux aperçus et de réduire de ce fait, l'impact du risque aviaire.

De plus, de l'analyse des événements de sécurité enregistrés sur la plateforme, on note la porosité de la clôture de l'aéroport entraînant des intrusions par moment dans les aires interdites de l'aéroport et entravant la sécurité et la sûreté des vols.

V.2.6. Analyse sur le plan législatif et réglementaire

L'analyse se porte sur deux niveaux :

- ***la libéralisation du transport aérien en Afrique***

La libéralisation du transport aérien en Afrique tout comme en Europe, a pour but principal la relance, l'expansion et la prospérité des compagnies aériennes. Ainsi, « *la politique de libéralisation aérienne à l'échelle du continent européen, a induit l'intégration du marché intérieur (droits de trafic, tarifs, règles de concurrence ...)* ».

Une stratégie similaire constitue l'option des responsables de l'aviation civile africaine, au regard des mécanismes de libéralisation du transport aérien institués à l'échelle continentale et au sein des entités sous -régionale. Avec la déréglementation des transports aériens aux États-Unis à partir de 1978 et la libéralisation du ciel européen dès 1987, l'Afrique a emboité le pas pour éviter que ses transporteurs aériens se retrouvent en marge du marché aérien international. Ainsi, les ministres africains en charge de l'aviation civile ont adopté à Yamoussoukro en 1988 puis en 1999, deux actes qui établissent la nouvelle politique de libéralisation du transport aérien. Ces actes prévoient l'allègement de la tutelle des États sur le secteur du transport aérien, une souplesse dans l'octroi des droits de trafic, et un financement des transporteurs aériens par les capitaux privés entre autres. Dès lors, l'accent porté sur l'adoption d'un cadre réglementaire favorable à la libéralisation aérienne à l'échelle continentale constitue un élément capital de la nouvelle stratégie de l'aviation civile africaine. Cette stratégie de libéralisation aérienne repose sur un cadre institutionnel axé sur le renforcement de la coopération technique entre les États et sur l'uniformisation des normes et procédures qu'exigent les besoins de la sécurité aérienne. De façon évidente, le cadre réglementaire établi par la décision de Yamoussoukro de 1999 (**Annexe2**) prône l'allègement de la tutelle essentiellement économique exercée par les États sur l'accès aux marchés, les capacités offertes aux transporteurs ainsi que le libre établissement des transporteurs aériens au sein de la communauté africaine. Ainsi, l'accent mis sur la flexibilité en matière d'octroi des droits de trafic, vise l'amélioration des dessertes sur le continent. Cette timide ouverture à la concurrence a favorisé aussi l'émergence de compagnies

régionales comme Asky Airlines, qui a su profiter des routes aériennes abandonnées par Air Afrique, pour développer leur trafic.

Dans le cas de notre étude cette libéralisation du transport aérien notamment l'octroi des droits de trafic pourrait intervenir dans la stratégie d'autant plus que desservir l'aéroport de Bobo rime avec croissance du trafic donc ouverture de nouvelles lignes.

- ***les obstacles du voisinage aéroportuaire***

Tout aéroport devrait disposer d'un plan de servitude radio électrique et un plan de servitude de dégagement de sorte que les obstacles qui sont érigés dans son entourage ne gênent pas les trajectoires des aéronefs. Au constat, on note des érections anarchiques d'obstacles autour de l'aéroport de Bobo-Dioulasso.

La réglementation sur l'érection d'obstacles autour des aéroports en général et celui de Bobo en particulier est méconnue par le grand public et peut affecter négativement les trajectoires des aéronefs et par conséquent impacter sur la sécurité des vols. Cette méconnaissance constitue aussi une menace à la sécurité des vols.

V.3. Synthèse des éléments d'analyse : Matrice SWOT

La matrice SWOT ci-dessous résume l'analyse interne et externe faite de la situation actuelle de l'aéroport de Bobo.

Origine interne	Forces	Faiblesses
	Aéroport de grande superficie ; Infrastructures d'aérodrome de grande capacité d'accueil et installations à la pointe de la technologie ; Fournisseur des services de la navigation aérienne(ASECNA) certifié.	Aéroport non certifié ; Infrastructures d'aéroport de faible capacité (Aérogares et infrastructures associées) et vétusté de certains équipements ; Structures régaliennes de sécurité et sureté confrontées à un manque criard de ressources humaines au regard de la taille de la plateforme ; Cout très élevé du carburant-Avion (JET A1) à BOBO pour les compagnies. Redevances aéronautiques élevés ; Recettes aéronautiques très faibles (faible trafic) pour l'aéroport ; Activités extra aéronautiques très peu développé (10% des recettes au gestionnaire d'aéroport) Cout élevé des billets d'avion pour les populations ; Ressource humaine et matérielle de l'assistance en escale insuffisante.
Origine externe	Opportunités	Menaces
	Position géographique stratégique ; Potentiel industriel et Agro Sylvio Pastoral très important (capital économique) ; Potentiel touristique et évènements culturels ; Libéralisation du transport aérien en Afrique (Décision de Yamoussoukro).	Anciennes Méthodes et Technologies aussi bien en infrastructures que dans la gestion aéroportuaire ; Terrorisme au sahel ; Erection anarchique des obstacles gênants.

Tableau 4: Matrice SWOT pour l'Aéroport de Bobo-Dioulasso

L'exploitation de la matrice SWOT ci-dessus et les expériences capitalisées à travers nos lectures nous conduisent à penser à définir une stratégie permettant non seulement d'accroître le trafic aérien mais aussi visant à promouvoir les activités extra-aéronautiques.

V.4.. Lignes directrices de la Stratégie et Objectifs

Cette stratégie est à deux axes. Elle est basée d'une part sur la coopération entre l'aéroport et une compagnie à bas prix (low-cost) qui opère sur l'aéroport de Bobo-Dioulasso et d'autre part sur un renforcement des activités extra-aéronautiques. Il s'agira de saisir les opportunités de la région, et exploiter les forces de l'aéroport pour le rendre plus attractif et inverser la tendance des pourcentages des recettes de l'exploitant d'aéroport (redevances aéronautiques, recettes extra-aéronautiques). Aussi sa mise en œuvre corrigera également les faiblesses et éliminera les menaces identifiées dans notre matrice SWOT.

Axe1 : Présence d'une compagnie low-cost à Bobo et mise en place d'une coopération aéroport - compagnie

- **Compagnie low-cost à Bobo**

Les transporteurs à bas coûts (low cost) se caractérisent en général par des coûts de distribution des billets relativement faibles, une flotte homogène, une exploitation accrue des appareils, l'utilisation d'aéroports secondaires, des liaisons selon un réseau « point à point » (navettes sans escale) et des vols directs ; enfin, un service minimum à bord.

Les transporteurs traditionnels ont réagi de façons diverses à l'arrivée des compagnies à bas coûts. Certains ont créé leur propre ligne à bas coûts pour faire face à la concurrence induite. D'autres ont imité ces nouveaux concurrents et cherché à réduire leurs coûts (en limitant les services de restauration offerts à bord, en faisant payer le transport des bagages et l'accès aux divertissements et en réaménageant l'intérieur des appareils) et à renforcer leur productivité.

Les compagnies aériennes implantées au Moyen-Orient ont connu une croissance rapide. Emirates de Dubaï, qui a été créée en 1985, figure aujourd'hui parmi les compagnies aériennes les plus importantes au monde. La société est exonérée d'impôts et bénéficie d'un programme performant de couverture contre la hausse du prix du carburant.

A Bobo, la naissance d'au moins une compagnie low-cost incitera les populations à privilégier l'avion comme moyen de transport du fait du cout réduit du billet d'avion d'une part et les exportateurs d'utiliser l'avion pour leurs activités d'import/export. **Comme exemple de destinations pertinentes nous avons des destinations comme BOUAKE NIAMTOUGOU SIKASSO OUAGA KOROGHO** au regards des flux de déplacements des populations de Bobo

vers ces villes et les échanges commerciaux entre ces villes. Des low cost entre ces villes seront bénéfiques pour la région.

La recherche d'une telle compagnie à Bobo peut s'appuyer sur la libéralisation du transport aérien en Afrique notamment la décision de Yamoussoukro qui vient assouplir les droits de trafic des états africains pour peu que ces derniers se départissent de la politique hyper protectionniste de la compagnie nationale face à la concurrence. Ainsi avec de bons accords bilatéraux, des compagnies low-cost peuvent s'implanter à l'aéroport de Bobo. Une autre alternative si cette politique protectionniste reste rigide, est de faire en sorte que la compagnie nationale crée ses propres lignes à bas prix. Pour l'aéroport de Bobo, le résultat escompté qui est la croissance du trafic reste le même.

- **mise en place d'une coopération aéroport - compagnie :**

Les relations entre les compagnies aériennes et les aéroports sont de nature client fournisseur. L'aéroport fournit à la compagnie un ensemble de services en échange du paiement de redevances aéronautiques. Aucune compagnie ne peut s'implanter sur un aéroport à perte. Or les charges d'exploitation des compagnies sont souvent élevées et encore plus élevées lorsque le coût du carburant est exagéré comme le cas de Bobo –Dioulasso. Parmi ces charges il y a aussi les redevances d'aéroport qui sont dues au gestionnaire d'aéroport (DAAN). On assiste donc à une situation statique où les compagnies ne veulent pas venir parce qu'elles ont des charges d'exploitation élevées et sont obligées de fixer le prix du billet qui n'arrange pas les populations, un aéroport inexploité qui ne draine pas des passagers (potentiels clients des activités extra-aéronautiques) d'une part et sans redevances perçues par manque de vols d'autre part.

L'idée est donc de faire en sorte que les deux parties prenantes coopèrent sous forme de contrat pendant un certain nombre d'années (5ans par exemple) pour un décollage d'activités à l'aéroport de Bobo –Dioulasso. Dans ce contrat, l'aéroport s'engage à prendre en charge une partie des charges d'exploitation (redevances aéronautiques pendant un temps de manière dégressive : 100% les deux premières années, 75% la troisième année et 50% les deux dernières années) de sorte que la compagnie puisse être rentable et la compagnie s'engage à effectuer un certain nombre de vols par jour pendant les deux premières années et à transporter un certain nombre de passagers par semaine et un certain tonnage de fret après la deuxième année de contrat. Parallèlement, la stratégie voudrait que la compagnie bénéficie d'un programme performant de couverture contre la hausse du prix du carburant, ce qui permettrait de réduire

encore plus les charges d'exploitation et encourager les compagnies à fréquenter l'aéroport de Bobo. Cela doit passer nécessairement par des négociations avec l'état. Aussi les nouvelles technologies décrites plus haut peuvent être envisagées et contribuer efficacement à la réduction de charges au niveau de la compagnie par exemple l'enregistrement de son vol sur Internet et le téléchargement du billet sur son téléphone mobile peuvent réduire les charges liées aux agences et aux banques d'enregistrement.

Après les années prévues du contrat, une évaluation est faite par les parties prenantes pour envisager la suite à donner. La propension des populations à prendre l'avion sera inéluctablement grande car l'habitude va s'installer et il en sera de même pour la motivation des exportateurs dans leurs activités d'import/export. Aussi d'autres compagnies s'intéresseront à la plateforme après ce coup de souffle donné. Cette concurrence pourra entretenir un haut niveau de trafic.

Tout cela demande au gestionnaire d'aéroport un effort considérable au début. Certes des efforts financiers mais aussi des efforts d'investissements qui peuvent se faire au fur et à mesure que le niveau de trafic l'exige. Il devra augmenter la capacité d'accueil de ses aérogares, innover technologiquement au fur et mesure, remplacer les équipements vétustes, mettre aux normes l'aérodrome en vue d'une certification.

L'avantage est que la DAAN qui est le gestionnaire de l'aéroport de Bobo est aussi gestionnaire de l'aéroport Ouagadougou et peut utiliser ses recettes globales pour supporter la stratégie.

Axe 2 : Mise aux normes de l'aéroport de Bobo Dioulasso et renforcement des activités extra-aéronautiques sur et autour de la plateforme.

La mise aux normes d'un aéroport international est une norme de l'OACI. Cette mise aux normes rendra celui de Bobo plus attrayant pour les compagnies aériennes. Par ailleurs, comme l'encourage l'OACI, la tendance de nos jours est de faire en sorte que les recettes du gestionnaire d'aéroport proviennent aussi bien des activités aéronautiques que de celle extra-aéronautiques voire plus des dernières. Si le contrat signé entre le gestionnaire d'aéroport et la compagnie évolue comme il se doit, la croissance de trafic induite drainera un grand nombre de passagers et par conséquent un grand nombre clients potentiels des activités extra aéronautiques autour de l'aéroport (hôtels, restaurants, boutiques, Alimentations, etc). Cela entraînera une augmentation des recettes extra- aéronautiques pour le gestionnaire d'aéroport, ce qui va augmenter en toute évidence les recettes globales générées par l'aéroport de Bobo.

Il faut alors que dans la stratégie, il y ait des investissements de base (boutiques, location pour bureaux, locations pour panneaux publicitaires) à court terme qui vont générer des recettes extra aéronautiques pour la DAAN. Les autres investissements de grandes envergures (hôtels, grandes alimentations, etc) vont s'imposer naturellement du fait du besoin des passagers fréquentant la ville.

Ces investissements contribueront sans doute à un développement économique de la région des hauts bassins par le biais du développement de plusieurs secteurs (tourisme, hôtellerie, banques, etc..) en créant des emplois et de la valeur ajoutée pour la région.

Pour cela il faut beaucoup de dynamisme dans la prospection de la part du personnel en charge du marketing à la DAAN.

Les objectifs stratégiques ainsi que les indicateurs à suivre qui découlent de ces deux axes peuvent être consolidés dans le tableau ci-dessous :

Numéro	Libellé de l'objectif	Indicateurs à suivre	Périodicité
Obj1	Construire une bonne coopération gagnant- gagnant aéroport –compagnie permettant d'accroître la propension de la population à utiliser l'avion par la réduction du prix du billet et/ou du coût de la tonne de fret	I1 : Nombre de plaintes enregistrées d'au moins une des parties prenantes. I2 : Nombre de passagers fréquentant l'aéroport	Annuelle
Obj 2	Inciter d'autres compagnies à fréquenter l'aéroport	I3 : Nombre de compagnies régulières fréquentant l'aéroport	Annuelle
Obj 3	Accroître les recettes extra-aéronautiques	I4 : Chiffre d'affaire engrangé par la DAAN I5 : Taux des recettes aéronautiques	Annuelle

Tableau 5: Objectifs stratégiques et indicateurs associés

VI. Conclusion

Cette étude avait pour ambition de trouver une stratégie permettant à l'aéroport de Bobo-Dioulasso reconnu pour son faible trafic d'être fréquenté d'une part et d'autre part de participer au développement économique de la région au regard de ses nombreuses potentialités avérées.

En se demandant comment redynamiser l'aéroport de Bobo-Dioulasso, nous avons utilisé une méthodologie de recherches basée sur des collectes de données à travers surtout de la revue documentaire et d'entretiens pour faire dans un premier temps un état des lieux de l'aéroport.

De ces résultats obtenus du diagnostic, nous avons procédé à une analyse SWOT et PESTEL pour ressortir les forces du système aéroport, ses faiblesses, les opportunités et menaces autour de lui. Ce travail nous a donc permis en intégrant les substances de nos recherches notamment les expériences d'ailleurs, de mettre en place une stratégie à double axe allant dans le sens d'une coopération 'aéroport-compagnie low cost ' et d'un renforcement des activités extra aéronautiques tout en mettant progressivement aux normes l'aéroport de Bobo en termes de sécurité et de sûreté. Cette orientation stratégique confirme nos hypothèses car elle permet d'une part d'augmenter la propension des populations à utiliser l'avion comme moyen de transport courant, d'autre part de rendre l'aéroport vivant et attractif à travers les activités extra aéronautiques et sa mise aux normes internationales.

Fort de cette stratégie, l'étude a proposé à l'endroit du gestionnaire d'aéroport, une feuille de route fixant les objectifs stratégiques à atteindre avec des indicateurs choisis associés, et une batterie d'actions à entreprendre par les parties prenantes en guise de recommandations pour l'atteinte de ces objectifs. La mise en œuvre de ces actions devrait permettre à n'en pas douter une redynamisation progressive de l'aéroport de Bobo Dioulasso.

Par ailleurs il faudra mettre en place pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie, une équipe de suivi- évaluation qui va permettre aux parties prenantes d'agir efficacement pour l'atteinte des objectifs. Ce travail pourrait faire l'objet d'une autre étude

VII. Recommandations et perspectives

Pour mener à bien la stratégie, des actions fondamentales sont à entreprendre. Il s'agit d'une part des actions intrinsèques à la stratégie et d'autre part des actions issues de l'analyse SWOT proposées qui contribueront indirectement mais positivement à l'atteinte des objectifs.

Les actions intrinsèques à la stratégie sont les suivantes :

- **Rechercher une compagnie low cost pour la mise en œuvre de la stratégie.** Il s'agit pour la DAAN de prospecter auprès des compagnies aériennes pour leur proposer la coopération. Cette prospection devra aboutir à la signature d'un contrat.
- **Exonérer de manière dégressive la compagnie des redevances dues au gestionnaire (DAAN) conformément au contrat signé.** Une évaluation périodique de la situation devra être faite jusqu'à la fin de la période spécifiée. Cette évaluation se fera par la DAAN et la compagnie concernée.
- **Assurer les mouvements et le nombre de passagers ou quantité de fret transportés prévus par le contrat:** Ce sera la condition de l'exonération prévue par la DAAN. Une évaluation périodique de la situation devra être faite jusqu'à la fin de la période spécifiée dans le contrat. Cette évaluation se fera par la DAAN et la compagnie concernée.
- **Promouvoir les activités extra-aéronautiques sur la plateforme.** il s'agit pour la DAAN de privilégier les investissements et les activités attrayantes qui vont générer des recettes extra-aéronautiques. Cela permettra d'accroître le taux des recettes extra-aéronautiques relativement aux recettes globales du gestionnaire .

Outres ces actions intrinsèques à la stratégie, les actions fondamentales issues de l'analyse SWOT proposées qui contribueront à sa mise en œuvre sont les suivantes :

- **Libéraliser effectivement le transport aérien :** Ce qui ouvrira les lignes aériennes à la concurrence et à la prolifération des low cost sur la plateforme et de ce fait accroître le trafic aérien. En attendant la libération complète comme le stipule les accords de Yamoussoukro, L'Etat devra donc mener une politique de coopération bilatérale en termes de droits de trafic avec les pays ou les compagnies aériennes sont intéressées par desservir les plateformes du Burkina Faso.

- **Baisser le cout du carburant :** A Bobo le jetA1 est très cher. Il est même plus cher à Bobo qu'à Ouaga pourtant il transite par Bobo avant d'arriver à Ouaga. Cela serait dû au fait que la loi prévoit que le carburant soit obligatoirement dédouané à Ouaga, ce qui induit un trajet supplémentaire Bobo –Ouaga –Bobo pour du carburant destiné à Bobo et par conséquent une augmentation du cout du carburant. La mise en œuvre de cette action incombe à l'Etat et nécessite de sa part soit une subvention, soit une révision de la loi soit les deux. Cela suppose de la part de la DAAN une démarche vers l'Etat à travers l'ANAC qui portera cette doléance avec tous les arguments pertinents qui ressortent l'impact de cette action sur l'essor du transport aérien au Burkina avec son corollaire de développement.
- **Renforcer les capacités de l'aéroport en termes d'infrastructures modernes :** Elle se fera à moyen terme et progressivement en fonction de l'évolution du trafic sur la plateforme. La DAAN responsable de ce processus devra se fixer un objectif et définir un plan de renforcement approprié.
- **Innover en termes de ventes de billet:** La compagnie low cost devra se départir des agences et innover dans les TICs pour la vente des billets et autres services associés. Cela permettra de réduire les charges de la compagnie.
- **Sensibiliser le public cible quant à l'érection anarchique des obstacles :** Il s'agit de faire en sorte que les obstacles soient effectivement érigés après une autorisation de l'ANAC comme prévu. Pour cela il faudra pour la DAAN d'expliquer au public cible avoisinant l'aéroport, le bien-fondé de cette action à travers des exposés sur les plans servitudes radio électrique et de dégagement.
- **Certifier l'aéroport de Bobo-Dioulasso (exigence de l'OACI) :** Cela va constituer à la mise aux normes en termes de sécurité et de sureté de l'Aéroport de Bobo Dioulasso. Il s'agira de mettre en place une équipe pluridisciplinaire de certification pilotée par la DAAN et de suivre toutes les étapes prévues en termes de certification d'aéroport. Cette certification aura pour avantages de rendre l'aéroport attrayant d'une part et d'autre part fiable en termes de sécurité et de sureté de l'aviation civile sur la plateforme. Dans la pratique et avec l'expérience de la DAAN en la matière (l'aéroport de OUAGA est déjà certifié), ce processus peut se faire en un an.
- **Renforcer les capacités en termes de ressources humaines :** Ce renforcement se fera progressivement en fonction du besoin qui est intimement lié à la croissance du trafic

aérien. Chaque structure en ce qui la concerne devra s'adapter donc au trafic afin de mener efficacement ses activités. Cela doit être supervisé par l'ANAC-BF.

- **Encourager les exportateurs à utiliser l'avion comme moyen de transport pour leurs activités** : une campagne de communication devra être menée par la DAAN envers les exportateurs pour les inciter.
- **Promouvoir la visite des sites touristiques à des périodes appropriées**: En termes de communications et de publicité, les compagnies pourront en collaboration avec la direction régionale de la culture, des arts et du tourisme des hauts bassins, inciter les populations à utiliser l'avion.

L'ensemble des actions à entreprendre qui sont des recommandations fortes sont consolidés dans le tableau suivant :

Objectif	Intitulé de l'action	Responsable
Obj1	Rechercher une compagnie low cost pour la mise en œuvre de la stratégie	DAAN
	Exonérer de manière dégressive la compagnie des redevances dues au gestionnaire (DAAN) conformément au contrat signé	DAAN
	Assurer les mouvements et le nombre de passagers ou quantité de fret transportés prévus par le contrat	Compagnie low cost
	Renforcer les capacités de l'aéroport en termes d'infrastructures modernes	DAAN
	Innover en termes de ventes de billet (TICs)	Compagnie low cost
	Baisser le cout du carburant	ETAT/POOL PETROLIER
	Encourager les exportateurs à utiliser l'avion comme moyen de transport pour leurs activités	DAAN
	Promouvoir la visite des sites touristiques à des périodes appropriées	Compagnie low cost / DRCAT des hauts bassins
	Sensibiliser le public cible quant à l'érection anarchique des obstacles	DAAN
	Certifier l'aéroport de Bobo-Dioulasso	DAAN/ANAC

« **Stratégie de redynamisation de l'Aéroport International de Bobo-Dioulasso** »

Obj2	Renforcer les capacités en termes de ressources humaines	Toute structure de la plateforme
	Libéraliser effectivement le transport aérien	ETAT
	Eradiquer le terrorisme	ETAT
Obj3	Promouvoir la création d'activités extra-aéronautiques sur la plateforme.	DAAN

Tableau 6: Actions à entreprendre par objectifs

Bibliographie

Ouvrages

Acquier.A, Aggeri. F. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?

Agle. B.R., Mitchell. R.k., Wood. D.J. (1997). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises.

Clarkson. M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review.

Girard.C, Sobczak. A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. Management et Avenir, Management Prospective Ed., 2010.

Estelle Malavolti, Frédéric Marty (2012) .Analyse économique des aides publiques versées par les aéroports régionaux aux compagnies low cost.

Michel CARRARD (2013). La réforme aéroportuaire et les relations stratégiques entre aéroports et compagnies aériennes : une analyse à l'aide de la théorie des jeux, 765-792.

BEIGBEDER C(2007). Le low-cost : Un levier pour le pouvoir d'achat

Pierre-Jean Carol (2016). Les recettes aéronautiques des aéroports commerciaux, 19 - 31

Sites internet

<https://www.scribbr.fr/methodologie/analyse-pestel/> consulté le 20 novembre 2021

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> consulté le 24 mai 2021

<https://ouagadougou-aeroport.bf/fr/presentation-aeroport-de-bobo-dioulasso/> consulté le 17 juin 2021

<https://www.mawarid.ma/document-2652.html> consulté le 20 novembre 2021

<https://tambour.agoraafrique.info/2020/06/07/trafic-aerien-pourquoi-une-totale-marginalisation-de-lafrique/> consulté le 20 novembre 2021

<https://www.cairn.info/revue-droit-et-ville-2016-2-page-3.htm> consulté le 12 mars 2022

Annexes

Annexe 1 : statistiques du trafic aérien à Bobo-Dioulasso

Annexe 2 : décision de Yamoussoukro

Annexe 3 : Guide d'entretien

Annexe 4 : Exemple de retour par le guide d'entretien

Annexe 1 : Statistiques du trafic aérien à Bobo-Dioulasso



Activités Aéronautiques Nationales du Burkina Faso (DAAN)

SERVICE COMMERCIAL

STATISTIQUES DE TRAFIC

AÉROPORT DE BOBO-DIOULASSO			
ANNEE	PASSAGERS (PAX)	FRET(Tonnes)	MOUVEMENT (ARR, DEP)
2011	12347	67,235	528
2012	15970	1,618	473
2013	22984	2,981	679
2014	38657	0,405	1250
2015	14798	0,014	416
2016	29014	0	1310
2017	16815	0	499
2018	23521	0	885
2019	50044	0	1278
2020	18171	225,197	542

(Source : ASECNA/DAAN - 2021)

Annexe 2 : Projet de Décision de Yamoussoukro



NATIONS UNIES
CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL



Distr.: LIMITEE

ECA/RCID/CM.CIVAV/99/RPT
Annexe I

Original: Français/Anglais

DECISION RELATIVE A LA MISE EN OEUVRE DE LA
DECLARATION DE YAMOUSSOUKRO CONCERNANT
LA LIBERALISATION DE L'ACCES AUX MARCHES DU
TRANSPORT AERIEN EN AFRIQUE

ECA/RCID/CM.CIVAV/99/RPT

Annexe I

Nous, ministres africains chargés de l'aviation civile réunis les 13 et 14 novembre 1999 à Yamoussoukro (Côte d'Ivoire)

Considérant le Traité instituant la Communauté économique africaine ci-après dénommé Traité d'Abuja, plus particulièrement l'Article 61 relatif à l'intégration du transport aérien et l'Article 10 dudit Traité relatif au pouvoir de prise de décision par la Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement ;

Considérant la Déclaration de politique générale en matière d'aviation civile souscrite par la Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) aux termes de sa résolution CM/Res. 804 (XXXV) de juin 1980 ;

Reconnaissant la pertinence de l'objectif de la Déclaration de Yamoussoukro sur une nouvelle politique aéronautique africaine adoptée le 7 octobre 1988 et dont le but principal est de créer un climat propice à l'expansion des services aériens intra-africains et internationaux ;

Rappelant les décisions des ministres africains chargés de l'aviation civile, adoptées à Maurice en septembre 1994 en vue d'accélérer la mise en œuvre de la Déclaration de Yamoussoukro et spécialement celles relatives aux droits de trafic, à la coopération régionale en matière de transport aérien et au rôle des gouvernements ;

Considérant la nécessité d'harmoniser les politiques en matière de transport aérien en vue d'éliminer les barrières non physiques qui entravent le développement durable des services de transport aérien en Afrique ;

Nous référant à la recommandation de la onzième réunion de la Conférence des ministres africains des transports et des communications tenue au Caire, Egypte du 25 au 27 novembre 1997, demandant la convocation d'une réunion régionale des ministres africains chargés de l'aviation civile pour réviser et trouver les voies et moyens de mettre en œuvre la Déclaration de Yamoussoukro ;

Ayant à l'esprit les principes directeurs de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) afin que l'aviation civile internationale se développe de façon sûre, régulière et ordonnée et que les services aériens internationaux soient assurés sur la base de l'égalité ;

Conscients de la nécessité de créer, au regard de la mondialisation des économies, un environnement favorable à la mise en place de services de transport aérien sûrs, fiables et à des prix abordables nécessaires pour faciliter le mouvement des personnes, des biens et des services ;

Considérant la nécessité d'adopter des mesures dans le but de créer progressivement un marché intra-africain libéralisé et l'urgence d'introduire des dispositions libérales concernant notamment les droits de trafic, la capacité, les fréquences et les tarifs ;

Considérant l'importance d'une coopération renforcée entre les compagnies aériennes africaines pour favoriser le développement du transport aérien intra-africain et la nécessité d'améliorer les services aériens offerts aux consommateurs ;

ECA/RCID/CM.CIVAV/99/RPT

Annexe I

Page 2

Convaincus qu'en raison des différents niveaux de développement du transport aérien en Afrique, il est nécessaire d'adopter des dispositions spéciales et transitoires en vue de parvenir à la libéralisation totale du transport aérien en Afrique ;

Reconnaissant les efforts entrepris au niveau des différentes sous-régions en matière de regroupement, de privatisation et de libéralisation des services de transport aérien ;

ADOPTONS LA PRESENTE DECISION :

Article 1 **Définitions**

Aux fins de la présente Décision, les expressions ci-après ont les significations suivantes :

Traité d'Abuja : le Traité instituant la Communauté économique africaine, adopté à Abuja, (Nigéria) le 3 juin 1991 et qui est entré en vigueur le 12 mai 1994.

Autorité aéronautique : l'autorité gouvernementale en charge de l'aviation civile, l'autorité ou la personne morale ou l'organe habilité à exercer une fonction à laquelle cette décision s'applique.

Services aériens et entreprise de transport aérien : tels que définis par l'article 96 de la Convention de Chicago du 7 décembre 1944 relative à l'aviation civile internationale.

Compagnie éligible : toute compagnie africaine de transport aérien qui remplit les critères définis à l'alinéa 6.9 de l'article 6 ci-dessous.

Compagnie conjointe et agence multinationale : toute compagnie créée selon les dispositions de l'article 77 de la Convention de Chicago relative à l'aviation civile internationale;

Contrôle effectif : une relation fondée sur des droits, des contrats ou sur tout autre moyen qui, soit séparément soit conjointement, donne à l'Etat partie ou groupe d'Etats parties ou à leurs ressortissants, la possibilité d'exercer directement ou indirectement une influence déterminante dans les décisions des organes de la compagnie (ou dans la jouissance d'un droit sur tout ou partie des actifs de la compagnie) ;

Compagnie désignée : compagnie éligible désignée par un Etat partie pour exploiter les droits de trafic dont il dispose en vertu de la présente décision ;

Capacité : telle que définie par l'OACI ;

Part de capacité : la part d'une compagnie éligible d'un Etat partie exprimée en pourcentage de la capacité totale dans une relation bilatérale avec un autre Etat partie.

Pays d'origine : le territoire d'un Etat partie où commence le transport aérien.

Décision : texte de décision y compris les annexes et les amendements ;.

Dépositaire : l'Organisation de l'unité africaine ;

Etat partie : chacun des Etats africains ayant adhéré au Traité instituant la Communauté économique africaine et les autres Etats africains, qui, bien que n'étant pas parties audit traité, se sont engagés par écrit à être liés par la présente Décision.

Tarifs : les prix qui doivent être payés pour le transport de passagers, ou de fret (à l'exclusion du courrier) sur des services aériens réguliers et les conditions auxquelles ces prix s'appliquent, y compris la rémunération et les conditions offertes aux agences de voyages et autres services auxiliaires.

Droit de trafic de troisième liberté : le droit pour un transporteur aérien titulaire d'une licence dans un Etat partie de débarquer, sur le territoire d'un autre Etat partie, des passagers, du fret et du courrier embarqués dans l'Etat partie où la licence a été délivrée.

Droit de trafic de quatrième liberté : le droit pour un transporteur aérien titulaire d'une licence dans un Etat partie d'embarquer, sur le territoire d'un autre Etat partie, des passagers, du fret et du courrier, en vue de leur débarquement dans l'Etat partie où la licence a été délivrée.

Droit de trafic de cinquième liberté : le droit pour un transporteur aérien d'effectuer le transport de passagers, de fret et de courrier entre deux Etats parties autres que l'Etat partie où la licence a été délivrée.

Services réguliers et non réguliers : tels que définis dans la Convention de Chicago et les résolutions du Conseil de l'OACI.

Article 2

Portée de la décision

La présente Décision établit un accord entre les Etats parties pour une libéralisation graduelle et progressive des services de transport aérien régulier et non régulier **intra-africain**. La présente Décision a préséance sur les dispositions des accords bilatéraux et multilatéraux sur les services aériens entre les Etats parties, qui lui sont incompatibles. Les dispositions qui sont normalement incluses dans ces accords et qui ne sont pas incompatibles avec la présente Décision, continuent d'être valides et s'ajoutent à la Décision.

Article 3

Octroi de droits de trafic

3.1. Les Etats parties s'octroient mutuellement le libre exercice des droits de trafic de première, deuxième, troisième, quatrième et cinquième libertés pour l'exploitation, par une compagnie éligible, de vols réguliers et non réguliers de transport de passagers, de fret et de courrier, en provenance et à

ECA/RCID/CM.CIVAV/99/RPT

Annexe I

Page 4

destination de leurs territoires respectifs.

3.2. Nonobstant les dispositions du paragraphe 3.1 ci-dessus, chaque Etat partie peut, par une déclaration faite conformément à l'alinéa 10.1 de l'article 10 de la présente Décision, limiter son engagement concernant l'octroi des droits de trafic de cinquième liberté, et ce, pour une période ne dépassant pas deux (2) ans, à ce qui suit :

- a) Octroyer la cinquième liberté de droits de trafic sans restriction sur les relations où il n'existe pas, pour des raisons économiques, de compagnies aériennes exploitant les droits de trafic de troisième et quatrième libertés ;
- b) Octroyer au moins 20% de la capacité offerte sur les relations où il existe des compagnies aériennes exploitant les droits de trafic de troisième et quatrième libertés.

Article 4

Tarifs

4.1. En cas de hausse de tarifs pour toute compagnie désignée d'un Etat partie, aucune approbation des Autorités aéronautiques des Etats parties concernés n'est nécessaire pour l'application des tarifs aériens de transport de passagers, de marchandises et de courrier. Les compagnies sont tenues dans ce cas de déposer ces tarifs auprès des autorités compétentes 30 jours ouvrables avant leur application.

4.2 La présente disposition n'est pas applicable aux cas de baisse de tarifs qui prennent effet immédiat selon la volonté de la compagnie.

Article 5

Fréquences et capacité

5.1 Sous réserve des dispositions de l'article 3, aucune limite n'est imposée quant au nombre de fréquences et à la capacité offerte des services reliant des combinaisons de paires de villes entre les Etats parties. Chaque compagnie désignée est ainsi autorisée à mettre en œuvre les fréquences et la capacité qu'elle estime appropriée. Conformément à ce droit, aucun Etat partie au Traité ne peut limiter, de façon unilatérale, ni la capacité, ni le type d'appareil utilisé, ni le nombre de fréquences hebdomadaires sauf pour des considérations d'ordre environnemental, de sûreté, techniques ou spéciales ;

5.2. Sans préjudice des dispositions de l'alinéa 5.1 ci-dessus, un Etat partie concerné peut refuser l'augmentation de capacité si cela n'est pas conforme aux dispositions de l'article 7 de la présente Décision, relatif aux règles de concurrence.

Article 6

Désignation et autorisation

6.1 Tout Etat partie a le droit de désigner par écrit au moins une compagnie éligible pour exploiter les services de transport aérien intra-africain en conformité avec la présente Décision. La désignation doit être notifiée à l'autre Etat partie par voie diplomatique.

6.2. Un Etat partie peut désigner une compagnie éligible appartenant à tout autre Etat partie à la présente Décision pour exploiter des services aériens en son nom.

6.3 Un Etat partie a le droit de désigner une compagnie conjointe ou multinationale africaine éligible de transport aérien dont il détient des parts de capital et cette compagnie conjointe ou multinationale sera acceptée par les autres Etats parties.

6.4 Suite à la notification d'une telle désignation, l'autre Etat partie conformément à la législation nationale, accélère la procédure d'autorisation d'exploitation, à la compagnie désignée par l'autre Etat partie, pour exploiter les services. En tout état de cause, l'autorisation est délivrée dans un délai n'excédant pas 30 jours. Toutefois, le programme d'exploitation devrait être soumis aux autorités appropriées.

6.5 Au cas où l'un des Etats parties est convaincu qu'une compagnie aérienne désignée ne remplit pas les critères à l'alinéa 6.9 ci-après, il peut refuser la désignation de cette compagnie. L'Etat qui a désigné cette compagnie peut demander des consultations conformément au paragraphe 4 de l'article 11 de la présente Décision relatif aux dispositions diverses.

6.6 Chaque Etat partie a le droit de retirer la désignation d'une compagnie éligible et de désigner une autre compagnie ou d'autres compagnies éligibles par voie diplomatique dans un délai de 30 jours, sauf pour des raisons de sécurité.

6.7 Les autorisations d'exploitation de services de transport aérien non régulier au profit des compagnies aériennes éligibles des Etats parties doivent être octroyées par les autorités compétentes respectives, à condition qu'une demande précisant l'objet du transport soit soumise à l'autorité compétente accompagnée de permis d'exploitation du pays de nationalité de la compagnie et des polices d'assurance correspondantes.

6.8 Afin d'assurer la poursuite de services aériens réguliers sur un itinéraire particulier où les compagnies aériennes régulières ont l'obligation d'opérer durant les périodes de trafics faibles et intenses, les compagnies aériennes régulières auront la préférence sur les compagnies aériennes non régulières sur le même secteur.

6.9 **Conditions d'éligibilité**

Pour être réputée éligible, une compagnie aérienne doit :

- a) être régulièrement constituée selon les lois et règlements d'un Etat partie à la présente Décision ;
- b) avoir son siège social, son administration centrale et son centre principal d'activité physiquement situés dans l'Etat concerné ;
- c) détenir un permis d'exploitation aérien tel que défini par l'annexe 6 à la Convention de Chicago, et délivré par un Etat partie ;
- d) disposer au moins d'un aéronef en pleine propriété ou en location, pour une durée supérieure à six mois et dont elle assure la conduite technique;
- e) souscrire une assurance adéquate couvrant sa responsabilité à l'égard des passagers, du

ECA/RCID/CM.CIVAV/99/RPT

Annexe I

Page 6

fret, de la poste et des tiers, qui soit au moins équivalente aux dispositions des conventions internationales en vigueur.

- f) être en mesure de prouver sa capacité de maintenir un niveau de sécurité d'exploitation au moins équivalent aux normes de l'OACI et répondre à toute requête de tout Etat desservi par elle ;
- g) être soumise au contrôle effectif de l'Etat partie;

6.10 Révocation de l'autorisation

Un Etat partie peut résilier, suspendre ou limiter l'autorisation d'exploitation d'une compagnie aérienne désignée de l'autre Etat partie dans le cas où cette compagnie ne satisfait plus aux critères d'éligibilité;

En cas de résiliation, l'Etat partie prévient la compagnie au moins 30 jours avant l'entrée en vigueur de la mesure.

6.11 Documents

Chaque Etat partie reconnaît comme valables le certificat d'exploitation, le certificat de navigabilité, le certificat de compétence et les licences délivrées ou validées par l'autre Etat partie et toujours en vigueur, à condition que les exigences en ce qui concerne de tels certificats ou licences soient au moins équivalentes aux normes minimales fixées par l'OACI ;

6.12 Sûreté et sécurité

- a) Les Etats parties réaffirment leurs obligations mutuelles de protéger la sécurité de l'aviation civile contre des actes d'intervention illicites. Les Etats parties se conforment aux dispositions des diverses conventions relatives à la sécurité aérienne, conformément aux dispositions de l'OACI et spécialement à l'annexe 17 de la Convention de Chicago relative à l'aviation civile ;
- b) Chaque Etat partie prend en considération toute demande que ferait l'autre Etat partie pour la prise de mesures de sécurité spéciales en vue de faire face à une menace particulière ;
- c) Les Etats parties réaffirment leurs obligations de se conformer aux normes et pratiques recommandées de l'OACI en matière de sûreté de l'aviation civile.

Article 7

Règles de concurrence

7.1 Les Etats parties veillent à offrir, sans discrimination les mêmes opportunités aux compagnies aériennes africaines désignées pour qu'elles puissent effectivement participer à la fourniture de services de transport aérien dans leurs territoires respectifs.

Article 8

Règlement des différends

8.1 En cas de désaccord entre les Etats parties concernant l'interprétation ou l'application de la présente Décision, les Etats parties concernés doivent en premier lieu essayer de le régler par voie de négociation.

8.2 Dans le cas où les Etats parties n'arrivent pas à trouver une solution au différend qui les oppose dans les 21 jours, l'une des parties peut avoir recours à la procédure d'arbitrage prévue à l'annexe 2 de la présente Décision.

Article 9

Organe de suivi

9.1 En application de l'alinéa 4 de l'Article 25 du Traité d'Abuja, il est créé un sous-comité du transport aérien du Comité des transports, des communications et du tourisme, pour, entre autres, superviser la mise en œuvre de la présente Décision.

9.2 Il est créé un organe de suivi composé de la CEA, de l'OUA, de la CAFAC et de l'AFRAA, assisté des organisations économiques sous-régionales dans le but d'assister le sous-comité du transport aérien composé des ministres africains chargés de l'aviation civile dans le suivi de la mise en œuvre de la présente Décision.

9.3 Les fonctions et les responsabilités de l'organe de suivi figurent à l'annexe 3 de la présente Décision. Le secrétariat de cet organe de suivi est assuré par la CEA.

9.4 Pour assurer une bonne mise en œuvre de la Décision, un organe d'exécution en matière de transport aérien en Afrique, sera créé dès que possible. Ses principales responsabilités seront, entre autres, la supervision et la gestion d'une industrie du transport aérien libéralisée en Afrique.

9.5 L'organe d'exécution dispose de suffisamment de pouvoirs pour élaborer et faire appliquer des règles et réglementations appropriées qui offrent des opportunités justes et égales à tous les acteurs et favorisent une saine concurrence.

9.6 L'organe d'exécution veillera aussi à la protection des droits des consommateurs.

Article 10

Mesures transitoires

10.1. Tout Etat partie peut, par une déclaration formelle écrite adressée au Dépositaire ou au Secrétariat de suivi de la Décision, selon le cas, par voie diplomatique au moment de l'adoption de la présente Décision par la Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement ou à tout moment ultérieur, choisir l'option de ne pas être lié par les droits et obligations établis par les Articles 3 et 4 de la présente Décision pour une période transitoire n'excédant pas deux (2) ans.

ECA/RCID/CM.CIVAV/99/RPT

Annexe I

Page 8

10.2. Chaque Etat partie peut, après une notification de six (6) mois donnée au Dépositaire ou au Secrétariat de l'organe de suivi de la Décision, assumer ou retrouver ses droits et obligations.

10.3 L'exemption d'un Etat partie de l'application de la présente Décision prend fin à la date indiquée dans la déclaration faite au paragraphe 10.1 ci-dessus. Durant la période transitoire, aucun Etat partie ne doit être contraint d'octroyer les droits prévus dans la présente Décision à un Etat partie qui n'est pas également lié dans le domaine considéré.

10.4 Concernant toutes les mesures prévues dans la Décision, les Etats parties ne font pas de discrimination à l'égard des compagnies aériennes désignées des Etats parties qui ont contracté des engagements similaires.

10.5 Les Etats parties s'engagent à ne contracter aucune obligation qui serait plus restrictive que la présente Décision. Cependant, les Etats parties ne doivent pas être empêchés de maintenir ou de développer, sur une base bilatérale ou entre eux des accords favorisant une plus grande souplesse que celle prévue dans la présente Décision.

10.6 La présente Décision n'impose pas l'obligation aux Etats parties d'octroyer des privilèges de cabotage.

Article 11 **Dispositions diverses**

11.1 Conditions d'exploitation

11.1.1. Toute compagnie désignée par un Etat partie a le droit d'installer ses bureaux sur le territoire de l'autre Etat partie en vue de la promotion et de la vente de ses services de transport aérien.

11.1.2 A la demande et conformément aux réglementations des changes, chaque compagnie éligible a le droit de convertir ou d'envoyer au pays de son choix, tous les revenus locaux provenant de la vente des services de transport aérien et d'activités associées directement liées au transport aérien en excédent des sommes déboursées localement, promptement, sans restriction, sans taxation et sans discrimination ¹ et ce, conformément à la réglementation des changes en vigueur.

¹ Le terme " sans taxation " fait référence à la taxation sur la conversion et l'envoi et, non pas à la taxe de revenu nationale qui est mieux traitée sur la base d'un traité de taxation double, ou certains autres arrangements dans lesquels le revenu de vente de transport aérien par des compagnies étrangères est exempté de taxe de revenu nationale sur une base réciproque. Cependant, en l'absence d'un traité de double taxation ou d'autre arrangement, les Etats pourraient utiliser cette clause pour exempter réciproquement les transporteurs aériens de taxes de revenus, mais devraient clairement indiquer leur intention à cet effet.

11.1.3 La compagnie désignée doit être autorisée à payer ses dépenses locales, y compris l'achat de carburant en monnaie locale conformément à la réglementation des changes.

11.1.4 La compagnie désignée de chaque Etat partie doit être autorisée, conformément aux lois et règlements de l'autre Etat partie régissant l'entrée, la résidence et l'emploi, à amener sur le territoire des employés dans les domaines de la gestion commerciale, technique et opérationnelle ainsi que dans d'autres domaines spécialisés nécessaires pour la fourniture des services de transport aérien.

11.1.5 Toutes les mesures ci-dessus destinées à faciliter l'installation des compagnies désignées, l'exercice de leur activité et le transfert d'excédents de recettes seront prises par les Etats parties sur la base de la réciprocité.

11.2 Souplesse d'exploitation

En exploitant des services réguliers et non réguliers, chaque compagnie désignée peut, sur un ou sur tous les vols :

- a) exploiter des vols dans les deux directions ;
- b) être autorisée par les Etats parties concernés à combiner des services aériens et utiliser le même numéro de vol ;
- c) desservir les points intermédiaires et au-delà dans les territoires des Etats parties en Afrique sur les routes, quels que soient la combinaison et l'ordre ; et
- d) omettre un ou plusieurs points, pourvu que le service commence à un point du territoire de l'Etat partie désignataire.

11.3 Accords de coopération

En exploitant des services agréés sur des routes approuvées, toute compagnie désignée d'un Etat partie peut conclure des accords commerciaux tels que la location d'espace, le partage de code et l'accord de franchise avec une ou plusieurs compagnie (s) d'un autre Etat partie.

11.4 Consultation

Tout Etat partie peut, à n'importe quel moment, solliciter une consultation relative à l'interprétation ou à l'application de la présente Décision. Une telle consultation doit commencer dans les 30 jours qui suivent la date de réception de la requête.

11.5 Examen

La présente Décision fait l'objet d'examen périodiques tous les deux ans ou en cas de besoin, à la demande expresse des deux tiers des Etats parties par le sous-comité de transport aérien. Au cours

ECA/RCID/CM.CIVAV/99/RPT

Annexe I

Page 10

de ces examens, l'organe de suivi proposera des mesures pour éliminer graduellement les restrictions existantes.

11.6 Enregistrement

La présente Décision sera enregistrée par le Dépositaire et/ou l'organe de suivi auprès de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI).

Article 12

Dispositions finales

12.1 Entrée en vigueur

12.1.1 Conformément à l'Article 10 du Traité d'Abuja, la présente Décision est exécutoire de plein droit à l'égard des Etats parties au Traité, trente (30) jours après la date de sa signature par le Président de la Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement au cours de laquelle la présente Décision a été adoptée.

12.1.2 En ce qui concerne les Etats africains qui ne sont pas parties au Traité d'Abuja, la présente Décision entre en vigueur dans les trente (30) jours qui suivent la date de dépôt auprès de l'organe de suivi, lequel transmettra au dépositaire, leur déclaration d'intention d'être liés par la présente Décision sous forme de l'annexe 1(a), 1(b) et 1(c).

12.1.3 Le Dépositaire doit informer tous les Etats parties :

- a) de chaque Déclaration faite en conformité avec la Décision ;
- b) de la date de dépôt et de la date d'entrée en vigueur de la présente Décision à l'égard de cet Etat ;
- c) du renoncement à toute Déclaration ;
- d) de la dénonciation par un Etat partie de la présente Décision et de la date à laquelle elle prend effet, et
- e) de l'adhésion et de l'admission de nouveaux Etats parties.

12.2 Rôle des organisations sous-régionales et régionales

Les organisations sous-régionales et régionales sont encouragées à poursuivre et à intensifier les efforts dans la mise en oeuvre de la présente Décision.

12.3 Dénonciation

12.3.1 Un Etat partie peut dénoncer la présente Décision par une notification écrite adressée au Dépositaire signalant l'intention de le faire ou dans les circonstances envisagées par l'Article

ECA/RCID/CM.CIVAV/99/2

Annexe I

Page 11

104 du Traité d'Abuja. Le Dépositaire doit, dans les trente (30) jours qui suivent la réception de la notification de dénonciation, aviser les autres Etats parties ;

12.3 .2 Nonobstant l'avis de dénonciation, la présente Décision demeure applicable à l'Etat concerné un an après la date de réception de la notification par le Dépositaire.

12.4 Annexes

Après adoption par les organes compétents de la Communauté économique africaine, les annexes font partie intégrante de la présente Décision.

Fait à Yamoussoukro le 14 novembre 1999

Annexe 3 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN : AEROPORT DE BOBO

STRUCTURE :

QUESTIONS	REPONSES
1) Quel est votre mission au sein de l'Aéroport de Bobo-Dioulasso ?	
2) Quels sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de cette mission ?	
3) Quels sont vos atouts ?	
4) Quel sont vos rapport avec les de autres acteurs de la plateforme aéroportuaire de Bobo-Dioulasso ?	
5) Quel pourrait être votre contribution pour la redynamisation de l'aéroport de Bobo-Dioulasso ?	

Annexe 4 : Exemple de retour par le guide d'entretien

Thème d'étude : Redynamisation de l'Aéroport de Bobo-Dioulasso

GUIDE D'ENTRETIEN : AEROPORT DE BOBO

STRUCTURE : **ASECNA**

QUESTIONS	REponses
1) Quel est votre mission au sein de l'Aéroport de Bobo-Dioulasso ?	→ Fournir les services de la navigation aérienne sur la plateforme et dans l'espace aérien confié à Bobo. Il s'agit d'assurer : - la gestion du trafic aérien et de l'information aéronautique - l'assistance météo à la navigation aérienne - la maintenance des équipements et sauvetage et lutte contre incendie
2) Quels sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de cette mission ?	<u>Effectif réduit</u> : 6 contrôleurs aériens / 7 4 agent ATIS / 5 - 10 pompes / 14 - 3 Cadres de maintenance / 6 2 Cadre météo / 4
3) Quels sont vos atouts ?	→ Equipements à la pointe de la technologie. → Personnel bien formé. → Capacité d'adaptation à toute croissance du trafic → Parc de véhicules moderne haut de gamme.
4) Quel sont vos rapports avec les autres acteurs de la plateforme aéroportuaire de Bobo-Dioulasso ?	Très bons rapports avec les acteurs de la plateforme. En terme de coordination : Rien à signaler
5) Quel pourrait être votre contribution pour la redynamisation de l'aéroport de Bobo-Dioulasso ?	- Fournir un service de qualité. - Etoffer les effectifs qualifiés. → Renforcer la formation continue. → Maintenir les équipements en état de fonctionnement normale. (bon) → Sensibiliser les pilotes sur l'existence hiérarchique des obstacles qui peuvent peser sur la surface de limitation d'obstacle définies en tenant compte des trajectoire d'arrivée.

33-07.2021

MEMOIRE 2IE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL COHORTE 2020