REPUBLIQUE DU SENEGAL

.....

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

.....

INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS
MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DAKAR

Rue 48 x Rue de Kaolack Boulevard de L'Est - Point E
Tél : (221) 33 859 95 95 fax: 33 860 52 02

7, avenue Faidherbe Dakar Sénégal
tél: 33 849 69 19 Fax: 33 821 50 74
www.supdeco.sn

THEME:

OPTIMISATION DE LA GESTION AEROPORTUAIRE : CAS DE L'AEROPORT DE DAKAR A L'AGENCE DES AEROPORTS DU SENEGAL

mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme de master II en management des transports aériens

présenté par :
Monsieur Adama DIOP

sous la direction de:
Monsieur Alassane Adama SY

promotion 2008-2009

Dédicaces:

je dédie ce mémoire à mes parents Alioune et Maimouna DIOP qui m'ont permis à travers toutes ces années de vivre avec l'attention, l'attachement et la sagesse qui remplissent une vie de valeurs et d'objectifs nobles à atteindre dans le respect de la dignité humaine.

je le dédie aussi à feu Ousmane Masseck NDIAYE qui en plus d'avoir été un grand frère et ami, a suscité la volonté d'acquisition du savoir concernant le volet des transports aériens et la contribution de chaque citoyen à l'effort de développement d'un pays.

enfin à mes frères et sœur qui chaque jour constituent par leurs actes et leur présence la preuve de l'avantage que l'on peut tirer d'un effet de synergie une force et un soutien considérables.

Remerciements:

mes remerciements vont d'abord à l'endroit du corps professoral de l'institut supérieur des transports, pour le professionnalisme dans la transmission des connaissances et l'encadrement qui va au delà de l'esprit enseignant- étudiant et crée des liens que l'on ne retrouve que dans une famille.

à travers la personne de mon encadreur, monsieur Alassane Adama SY, j'exprime mes sincères remerciements à tout le staff de la période 2008 à 2009 ainsi qu'au corps professoral dans son ensemble.

enfin, j'exprime mes remerciements à mes amis de promotion avec qui pour la plupart, des relations professionnelles ou amicales se sont tissées et sont maintenues jusqu'à nos jours.

SIGLES ET ABREVIATIONS:

AAANS administration des activités aéronautiques nationales

ADS agence des aéroports du Sénégal

AHS aviation handling services

ANACIM agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie

ANACS agence nationale de l'aviation civile

ANAMS agence nationale de la météorologie du Sénégal

APEX airport experts

ASECNA agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar

CAFAC commission africaine de l'aviation civile

DEOA direction de l'exploitation et des opérations aéroportuaires

DT direction technique

FRAPORT frankfort airport

HAALSS haute autorité de l'aéroport Léopold Sédar SENGHOR de Dakar

IATA association internationale des transporteurs aériens

OACI organisation de l'aviation civile internationale

OPACI organisation provisoire de l'aviation civile internationale

SHS Sénégal handling services

RDIA redevance de développement des infrastructures aéroportuaires

TO tours operators

UGAACO union des gestionnaires d'Afrique centrale et de l'ouest

VI véhicules incendie (ou VIMP)

SOMMAIRE

INTRODUCTION .....pages 1 et 2

CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE .....pages 3 à 12

I.1.La problématique 3

I.1.1. l'Intérêt de l'étude 4

I.1.2. L'articulation de l'étude 5

I.2. Les objectifs de recherche 5

I.3.L'hypothèse de travail 5

I.4.La pertinence du sujet 6

I.5. La revue critique de la littérature 6

I.6. le cadre conceptuel 8

CHAPITRE II : LE CADRE METHODOLOGIQUE .....pages 13 à 16

II.1. Le cadre et la délimitation du champ de l'étude 13

II.2. les méthodes et techniques envisagées 13

II.3.Les outils d'analyse 14

II.4.Les difficultés rencontrées 15

CHAPITRE III GENERALITES SUR LA GESTION AEROPORTUAIRE .....pages 17 à 25

III.1. L'environnement des transports aériens 18

III.1.1. La réglementation aéronautique 19

III.1.2.Le dispositif organisationnel 19

III.2. L'Organisation de l'aviation civile internationale 19

III.3.Les structures de la plateforme 21

III.4. L'Agence des Aéroports du Sénégal (ADS) 22

CHAPITRE IV: DIAGNOSTIC DES AEROPORTS DU SENEGAL...PAGES 26 A 36

IV.1 L'administration des activités aéronautiques (AANS) 26

IV.2.L'organisation fonctionnelle 26

IV.3.Les organes d'administration et de gestion 27

IV.4.L'organisation mise en place par les ADS 27

IV.5.L'exploitation des ADS 28

IV.5.1.Les ressources aéronautiques 29

IV.5.2.Facturation et collecte 29

IV.5.3. Les ressources extra aéronautiques 30

IV.6.Les ressources humaines 31

IV.7.Le fonctionnement 34

IV.8.Les investissements : dépenses en capitaux 35

IV.9.Le dispositif économique et Financier mis en place aux ADS 35

CHAPITRE 5 : CADRE ANALYTIQUE .....pages 37 à 51

V.1. Les critères de performance 36

V.1.1.Niveau du trafic 36

V.1.2.Masse salariale (masse salariale/recettes d'exploitation) 36

V.1.3.Gestion des investissements (taux de réalisation) 36

V.1.4.Nombre de passagers/salariés 36

V.1.5.Dépenses engagées/recettes 37

V.1.6.Budget de fonctionnement 37

V.1.7.Budget d'investissement 37

V.1.8.Rentabilité des investissements 37

V.1.9.Délais de traitement des requêtes (capacité d'intervention) 37

V.1.10.Qualité des services 37

V.2.Analyse et interprétation des résultats des évaluations de performance 37

V.2.1. Les ressources humaines 37

V.2.2. Les politiques d'investissements 39

V.2.3. La rentabilisation des sources de recettes 39

V.3. L'examen de la situation des redevances extra aéronautiques 41

V.3.1.Les redevances domaniales 42

V.3.2.Les redevances commerciales et de publicité 42

V.3.3 Le carburant 44

V.3.4.Les sociétés en duty free 44

V.3.5.Refacturations eau électricité et téléphone 45

V.3.6.Exploitation du parking payant 45

V.3.7.Les banques d'enregistrement 48

V.3.8.Les ventes de badges et macarons et les consignations 49

V.3.9.Permis spéciaux 49

V.3.10.Redevances de sécurité 49

V.3.11. Les produits des cessions 49

V.3.12. Redevances de fret 50

Chapitre VI. la synthèse de l'étude .....pages 51à 61

VI.1.La situation financière 51

VI.2. L'exploitation, la sécurité et la sûreté 52

VI.3.Recommandations 54

VI.3.1.l'organisation 55

VI.3.2. le cadre institutionnel 56

VI.3.3. Les ressources 59

CONCLUSION 62

ANNEXES

Décret de création ADS

Décret de création ANACIM

BIBLIOGRAPHIE

Convention de Chicago

Annexe 17 OACI

Annexe 14 OACI

Document 9562 OACI

Manuel des aéroports OACI document 9562 3ième édition de 2013

Manuel des procédures administratives et comptables Agence des Aéroports

Convention de Dakar

Contrat particulier ASECNA- Etat du Sénégal

Site officiel OACI

Site officiel IATA

Etats Financiers Aéroports du Sénégal années 2010, 2011, 2012 et 2013

Rapports de Gestion Aéroports du Sénégal

Décret n° 2008-499 du 9 mai 2008 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'Agence nationale de la Météorologie du Sénégal

AIP ASECNA de 2012 (tarifs aéroportuaires)

Loi n° 2009 – 20 d'orientation sur les agences d'exécution du 04 mai 2009

décret n° 2009 – 522 du 04 mai 2009 portant organisation, et fonctionnement des agences d'exécution

Décret n° 2014 – 1472 du 12 novembre 2014 portant régime comptable et financier des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées (abrogeant le décret 2011 – 540)

WEBOGRAPHIE

http/www.oaci.int et http/www.cafac.org

INTRODUCTION

Le secteur du transport aérien est un élément important dans les franges constitutives de l'économie de toute nation et concerne directement ou indirectement tous les secteurs significatifs des économies car assurant le transport régulier des acteurs économiques ou l'acheminement de leurs colis en garantissant des normes de délais et de sécurité.

Cette importance notoire du trafic aérien se transcrit par les cibles des compagnies qui demeurent de façon constante "les passagers" et "le fret transporté", ce qui explique l'importance des aéroports en dehors du dispositif technique et de sécurité de l'exploitation aéronautique.

En effet, la vocation commerciale du transport aérien qui consiste à acheminer des passagers et du fret sur des lignes régulières tient compte d'un ensemble de préoccupations du client et des possibilités offertes par les lieux d'accueil.

Le transport aérien commercial se pratique entre aéroports équipés d'installations spécifiques au traitement des passagers et du fret, l'objectif primordial des compagnies étant de vendre des sièges au kilomètre transporté, la position d'un aéroport est d'autant plus déterminante car la recherche de hubs permet aux exploitants d'assurer un maximum de dessertes sur des destinations données.

Face à la problématique de la satisfaction des usagers que sont les passagers et afin de rendre toute destination attractive et compétitive, la recherche de la qualité des services et l'attractivité de la position visant à constituer un hub régional ou international demeure l'objectif principal. Ainsi les états recherchent de façon permanente la meilleure formule de gestion aéroportuaire afin de garantir une optimisation des installations et un service de qualité.

Enfin, le lien constitué par les aéroports entre les délimitations de zones douanières et de zones de souveraineté fait que leur organisation doit tenir compte d'un système de sécurité et de surveillance impliquant toutes les composantes de sureté nationale et de sécurité intérieure.

Sa gestion implique donc tous les éléments économiques, géostratégiques et sécuritaires nécessaires au respect de tous les critères énoncés plus haut et dont la recherche de la meilleure combinaison renseigne sur les niveaux de performance et de compétitivité du transport aérien en général et des aéroports en particulier dans un état.

la maitrise des données liées à la gestion aéroportuaire étant fondamentale pour une connaissance des éléments liés à la politique à mener en matière de transport aérien (compagnies, usagers, qualité des services), nous a orienté pour une étude des aéroports et leur contribution dans les statistiques du trafic et du tourisme. Mais une gestion efficiente seule, peut permettre de satisfaire aux critères de qualité de services combinant sécurité, sûreté et fonctionnalité des installations. C'est pourquoi nous ferons une étude sur l'optimisation de la gestion aéroportuaire basée sur le modèle de l'aéroport de Dakar et la maitrise de ses critères de performance nous renseignera sur le niveau du transport aérien au Sénégal.

La gestion aéroportuaire est une activité dynamique (plannings changeants, perturbations quasi-quotidiennes,…) mais le niveau de sûreté, de sécurité et le confort des millions de personnes qui utilisent l'aéroport doit rester constant.

Il s'agira alors de faire un diagnostic opérationnel exhaustif lié à l'exploitation commerciale et la gestion actuelle pour identifier des perspectives de solution visant à l'optimisation ou l'amélioration de la rentabilité.

cette étude faite sur un diagnostic d'évaluation et l'analyse à partir de critères de performances sera rédigée conformément au plan suivant:

1. un cadre théorique (problématique ,les objectifs de recherche, l'hypothèse de travail, la pertinence du sujet, la revue critique de la littérature et le cadre conceptuel)
2. un cadre méthodologique (délimitation de l'étude, méthodes, outils d'analyse, difficultés)
3. les généralités sur la gestion aéroportuaire (environnement, l'OACI, la plateforme et les ADS)
4. un diagnostic et une analyse
5. une synthèse et des solutions pour le secteur.

CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE

I.1.La problématique

L'importance de l'aéroport de Dakar est appréhendé sous divers aspects qui peuvent revêtir chacun un caractère déterminant à savoir :

1. Il constitue une entrée sur le territoire national à travers le dispositif frontalier et les zones sécuritaires de délimitation du territoire national;
2. Il est la première image pour les flux touristiques car étant une entrée privilégiée pour les visiteurs quand on sait que l'activité touristique est un élément important de l'économie sénégalaise et au vu de toutes les mesures initiées pour la relance du secteur;
3. Il constitue à lui seul une concentration d'acteurs économiques dont les facteurs de réalisation de richesses gravitent autour des activités existant au sein du milieu aéroportuaire.

L'aéroport Léopold Sédar SENGHOR de Dakar est essentiel en cela qu'il assure un système de péréquation positive au niveau national à travers les activités de facturation, de collecte et de redistribution d'un ensemble de redevances et systèmes de ressources aéronautiques et extra aéronautiques sur la plateforme et vers d'autres structures :

1. Les fonds de fonctionnement des autres aérodromes dont les recettes n'assurent pas un niveau adéquat de fonctionnement ;
2. Le budget de fonctionnement de l'ANACIM (agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie) qui est la résultante depuis le 28 juillet 2011 du niveau de collecte de ressources à l'aéroport de Dakar [1];
3. Le budget de fonctionnement de la haute autorité[2] de l'aéroport de Dakar ,la collecte et le reversement de la RDIA[3] (redevance de développement des infrastructures

1. [1] (cf. décret 2011-1055 du 28 juillet 2011) ;
2. (cf. décret N° 2001-743 du 1er octobre 2001 portant création de la Haute Autorité de l'aéroport Léopold Sédar Senghor) ;
3. (cf. convention IATA association internationale du transport aérien du 22 aout 2005 entre l'État du Sénégal et l'IATA) ;

aéroportuaires) depuis 2005 une partie des fonds mis à la disposition de l'ASECNA, Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar pour son rôle au niveau de la gestion aéroportuaire ;

4. Des appuis budgétaires et aides au fonctionnement consenties aux structures de sécurité que sont la police et la gendarmerie ;
5. Un appui logistique aux forces de défense nationale et aux entités issues de la coopération internationale (armée française, notamment par rapport aux véhicules de liaison et aux commodités d'utilisation des installations) ;
6. Un appui logistique à des démembrements des entités de l'état pour des services propres au fonctionnement des structures nationales (trésor public et postes et télécommunications) ;
7. Un appui logistique aux forces douanières dans le cadre de la contribution au recouvrement des recettes de l'État et à la surveillance des frontières sénégalaises ;
8. Un appui logistique ou la mise à disposition de locaux administratifs aux représentations des instances internationales en matière d'aviation civile (OACI, CAFAC, UGAACO).

Aussi, nous allons faire un diagnostic de la situation globale de l'aéroport via l'Agence des Aéroports du Sénégal qui est le gestionnaire et ensuite examiner les points de performances et de contraintes en termes de ressources et d'efficacité de la gestion, pour si nécessaire, proposer des points de solution à court ou moyen terme afin d'améliorer la gestion et renforcer le potentiel actuel.

Pour cela il nous faut savoir,

- Comment se structure le mode de gestion actuelle ?
- Quelles sont les solutions permettant d'aboutir au meilleur système de management aéroportuaire ?

I.1.1. l'Intérêt de l'étude

Dans le cadre de l'obligation d'assurer le service public relatif aux commodités des usagers et la sécurité et la sûreté des installations aéroportuaires, l'Agence a pour objectif de garantir le niveau d'opérationnalité des aéroports sous son autorité et de procéder au renouvellement des installations et équipements afin de garantir la certification et le bon niveau d'exploitation du transport aérien au Sénégal.

Ainsi une optimisation de la gestion garantirait un fonctionnement adéquat dans le respect des normes OACI et IATA et permettrait aussi de procéder aux plans d'investissements et d'équipements pour satisfaire les compagnies et à travers elles, les passagers qui restent la cible du transport aérien.

I.1.2. L'articulation de l'étude

A travers une analyse et un diagnostic de l'existant, notre étude s'attèlera à déterminer les critères de performance actuels et à évaluer le niveau général de l'exploitation de l'Aéroport de Dakar.

Ensuite à travers une analyse approfondie de la situation, nous allons déterminer les difficultés, les forces et faiblesses et ainsi essayer de proposer la meilleure combinaison organisationnelle et économique permettant d'aboutir au modèle le plus adéquat dans l'immédiat et à moyen terme.

Tout cela procède d'un descriptif préalable de l'organisation existante et de l'analyse du modèle de management mis en place actuellement.

I.2. Les objectifs de recherche

L'objectif est de maitriser le concept de gestion d'un aéroport et les contours de la gestion de l'aéroport de Dakar, afin de délimiter les instruments constitutifs des ressources et de l'exploitation aéroportuaire et de les optimiser.

Ensuite, de passer en revue la structure de fonctionnement et les choix et politiques d'investissements afin également de les optimiser.

Enfin, de procéder à une proposition de solutions et processus qui permettront à travers leur mise en œuvre progressive d'assurer les meilleurs critères de rentabilité garantissant à la fois la qualité des services et l'assurance de la mission de service publique.

En effet, il ne faut pas occulter que la mission de l'Agence découle d'une délégation de service public de l'Etat à une entité créée dans ce sens.

I.3.L'hypothèse de travail

Les éléments d'analyse économique et l'application de critères de rentabilité cumulés aux règles internationales appliquées en matière de transport aérien et de gestion

aéroportuaire seront utilisés pour effectuer un diagnostic de l'existant et une évaluation du niveau de l'exploitation.

L'aéroport de Dakar ayant évolué d'une administration déléguée à une agence d'exécution, la base de travail est le comparatif des systèmes antérieurement et actuellement appliqués, ensuite, une analyse critique avec comme référence les normes et standards internationaux en tenant compte des spécificités du modèle Sénégalais.

L'évaluation des expériences enregistrées et comparées devrait permettre d'aboutir à un diagnostic de l'exploitation et en faire une utilisation critique permettant :

1. Une évaluation du niveau de l'Économie de l'aéroport;
2. Une analyse de rentabilité;
3. Une revue des niveaux de conformité et de l'organisation;
4. Des comparatifs par rapport aux normes et critères de rentabilité;
5. Des recommandations.

I.4.La pertinence du sujet

L'étude portant sur les aéroports reflète le niveau de maitrise de quelques secteurs économiques concourant à la production du PIB et impulsant d'autres secteurs à forte valeur ajoutée à savoir le tourisme, les échanges commerciaux ou autres transactions de produits ou matériel (technique et médical), les flux migratoires et les voyages d'études ou la vie universitaire.

Le niveau de sécurité et de sûreté des aéroports renseignent également sur le niveau de gestion de la sécurité territoriale car les plateformes sont des zones d'entrée ou de sortie du territoire national et à ce titre cela justifie la présence d'autorités liées à la mission régalienne et de surveillance de l'état (police, douanes et gendarmerie).

I.5. La revue critique

malgré le défaut de document type consacré à la mise en place d'un système optimal de gestion des aéroports, Les normes et standards édictés par les textes de l'OACI doivent connaitre une adaptation au contexte propre à chaque état et à la réalité économique qui y prévaut.

L'article 15 de la convention de Chicago édition 2003 énonce les conditions d'exploitation des aéroports et permet la création d'entités autonomes et publiques pour

gérer les aéroports mais ne répond pas forcément aux questions posées par la spécificité de chaque zone économique.

Dans les manuels d'aéroports de l'OACI édition 2013 une entité aéroportuaire autonome est essentiellement un organisme indépendant créé pour exploiter et gérer un ou plusieurs aéroports, qui est habilité à gérer et utiliser les recettes qu'il génère pour couvrir ses coûts.

Cependant, les contraintes liées aux positions de hub régional ou continental doivent être managées par les politiques internes de transport aérien. La création d'entités juridiques en dehors du cadre gouvernemental est habituellement appelée « corporisation ». Dans certaines circonstances, la même entité autonome peut exploiter aussi bien les aéroports que les services de navigation aérienne.

De telles entités autonomes peuvent, dans certains cas, exploiter non seulement les installations aéroportuaires mais également des installations d'autres modes de transport, telles que des ports, des ponts et des tunnels.

Bien que peu courante, cette approche s'est révélée utile, par exemple, dans le cas de villes qui exploitent des aéroports et qui souhaitent en centraliser l'exploitation et la gestion avec d'autres grands moyens de transport dont elles ont la responsabilité.

Une entité autonome publique a normalement les caractéristiques clés suivantes :

1. c'est aux pouvoirs publics, en leur qualité de propriétaire, qu'il appartient de fixer les objectifs de l'organisme et d'en contrôler les performances ;
2. un conseil d'administration (ou conseil d'orientation) nommé par les pouvoirs publics supervise les activités de l'entité ;
3. l'entité autonome est autosuffisante, fixe les redevances pour les services qu'elle fournit, utilise les recettes provenant de ces redevances pour financer ses dépenses d'exploitation et ses immobilisations, applique des normes et des pratiques comptables commerciales, et il peut être exigé d'elle un rendement financier ;
4. l'entité autonome peut être soumise aux taxes normales des entreprises, et son personnel ne fait vraisemblablement pas partie de la fonction publique et ne peut par conséquent pas bénéficier du traitement et des autres conditions d'emploi du secteur public.

La mesure dans laquelle l'entité autonome publique peut fonctionner comme une société du secteur privé dépend du degré d'autonomie qui lui est accordé. D'une part,

l'entité autonome peut encore être soumise aux orientations définies par les pouvoirs publics, à des pressions de leur part pour prendre en compte des questions d'intérêt public plus larges, ainsi qu'à leur processus d'approbation concernant les grands projets d'immobilisations (plans et programmes prioritaires d'investissements et d'actions).

D'autre part, il peut lui être permis de commercialiser certaines de ses activités. Par commercialisation, on fait référence à une méthode de gestion des installations et des services qui applique des principes commerciaux ou met l'accent sur le développement des activités commerciales.

Au cours des deux dernières décennies, le nombre d'entités autonomes a augmenté dans toutes les régions. S'il est vrai que la création d'une entité autonome n'assurera pas nécessairement la rentabilité d'un aéroport qui ne l'était pas au départ, il ressort de l'expérience acquise dans le monde entier que des entités autonomes peuvent apporter les avantages suivants :

1. elles garantissent que les recettes générées par l'utilisation des ressources aéroportuaires seront réinvesties de manière transparente dans l'exploitation et le développement des installations ;
2. elles garantissent que les usagers des aéroports contribueront directement à l'entretien et au développement des installations qu'ils utilisent (principe de l'usager payeur) ;
3. elles réduisent le fardeau financier de l'État ;
4. elles favorisent la croissance d'une culture d'entreprise (par exemple contrôle plus serré des recettes et des dépenses, décisions plus rapides et mesures mieux adaptées aux besoins et bonne gouvernance), ce qui renforce l'efficacité et améliore la qualité des services.

Ces dispositions ne font pas état des aspects spécifiques propres à chaque région en tenant compte des réalités socio-économiques.

Par ailleurs les textes et décrets de création et de fonctionnement ayant mis en place les entités aéroportuaires répondent plus à une contrainte légale administrative qu'à une expertise et une maitrise du secteur aéronautique.

I.6. le cadre conceptuel

La notion de gestion optimale : Dans le cas d'espèces, il conviendrait de déterminer pour le système aéroportuaire en particulier et le transport aérien en général quels sont

les standards à respecter en vue de mettre en place un dispositif de gestion rationnel permettant d'assurer la meilleur adéquation ressources- emplois- qualité de services.

Les aéroports n'ayant pas vocation à faire des bénéfices surtout quand le mode de gestion est comme celui des ADS, confié à une structure publique assurant la mission de service publique, le modèle adéquat devrait permettre d'assurer le financement du fonctionnement et de générer à travers un compte spécial le financement des investissements et projets permettant d'assurer un niveau de certification des installations et de l'aéroport en général.

Ainsi, la norme voudrait que :

1. Le fonctionnement (charges récurrentes, frais de personnel, maintenance et services extérieurs) soit au niveau le plus adapté aux ressources en respectant les ratios fournis par les tableaux d'indicateurs de performances;
2. Les projets de nouvelles installations et équipements ainsi que les entretiens lourds puissent être financés par les ressources générées par l'exploitation de l'aéroport (terminaux, équipements, pistes et installations);
3. Les facteurs de constitution des recettes comme le stipule le manuel 9562 de l'OACI version 2013 doivent être fixés d'un commun accord entre le gestionnaire ou les autorités assurant la tutelle technique et financière et les compagnies et usagers de telle sorte que les éléments de facturation soient optimisés et adaptés aux charges de toutes les parties;
4. Le régime fiscal et légal mis en place doit permettre de gérer les spécificités propres aux aéroports et zones franches induites par les zones de transit et les installations terminales;
5. Le niveau de sécurité et de sûreté mis en place doit être certifié et conforme aux normes de la convention de Chicago et à l'annexe 17 de l'OACI;
6. Le niveau des intervenants doit correspondre aux données du trafic et ainsi permettre de maitriser et limiter tous les éléments de surcouts afin d'assurer une exploitation rentable et viable;
7. La capacité d'accueil doit être le réceptacle du nombre de passagers visé comme objectif et le volume des porteurs doit pouvoir être supporté par les pistes et voieries ainsi que les structures d'assistance en vol et au sol;

8. Les concepts règlementaires doivent être les meilleurs pour permettre au gestionnaire d'avoir une réactivité optimale aux questions de sécurité et d'investissements et maintenance.

Tous ces points concourent à mettre en place un dispositif permettant de générer un service de qualité aux usagers et compagnies en assurant le niveau de ressources matérielles, financières et en ressources humaines le plus économique possible en vue de créer des conditions de rentabilité et d'optimisation de l'exploitation.

La constitution du secteur : Le secteur de l'aéronautique sénégalais est délimité par le gestionnaire qui est délégataire d'un service public de l'État du Sénégal et qui l'accomplit comme responsable principal de la qualité des services et de la fonctionnalité des équipements et installations.

L'autorité de régulation et de supervision est assurée par l'ancienne Direction de l'aviation civile qui détermine les fréquences allouées et effectue le suivi des normes aéronautiques et le respect de la règlementation.

Les missions régaliennes sont omni présentes à travers la gendarmerie, la police des aéroports et les services de l'armée à travers les services généraux et l'armée de l'air.

Les branches de l'économie nationale et des services de contrôle sont justifiés par la présence douanière et le trésor public qui encaisse les droits et taxes dus à l'état du Sénégal et qui ne font pas partie des redevances dédiées au gestionnaire d'aéroport.

Le système règlementaire: Le système d'agence est régi par la loi d'orientation n° 2009 – 20 sur les agences d'exécution du 04 mai 2009 et la comptabilité répond aux normes du SYSCOHADA.

Outre le décret de création cité dans les missions, la règlementation est régie par :

1. Le décret n° 2010 – 1811 du 31 décembre 2010 portant création et fixant les règles de fonctionnement de la commission d'évaluation des agences d'exécution ;
2. Le décret n° 2010 – 1812 du 31 décembre 2010 relatif au contrat de performance applicable aux agences d'exécution, comportant en annexe un modèle de contrat de performance (qui ne dispense pas l'agence de l'élaboration préalable d'un plan stratégique à long, moyen et court termes) ;

3. Le décret n° 2014 – 1472 du 12 novembre 2014 portant régime comptable et financier des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées (abrogeant le décret 2011 – 540 du 26 avril 2011) ;
4. Le décret n° 2011 – 1180 du 24 novembre 2011 portant règlement général sur la comptabilité publique ;
5. Le décret n°2015-299 du 06 mars 2015 modifiant le décret n°2014-853 portant répartition des services de l'État et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères.

En dehors de ces normes règlementaires propres à l'état du Sénégal, les transports aériens sont soumis aux règlements aéronautiques de l'OACI, tous les textes issus de la convention de Chicago et mis à jour de même que les accords et conventions communautaires.

Les revues de sécurité et sûreté de même que les normes de certification et qualifications techniques sont à suivre et à respecter car déterminant dans les niveaux de desserte de certaines régions aériennes.

La provenance des données: Les compagnies aériennes constituent la première source d'informations du secteur des transports aériens car étant le moteur d'activités du passager et déterminent les mouvements, le niveau de trafic et fréquentation des installations, le fret aérien et les passages.

L'ensemble des activités connexes liées aux installations de sûreté, de sécurité et les activités commerciales y sont également liées.

En sus de cette première source d'information, on a les autorités en charge de la politique en matière de transports aériens (ministère de tutelle, Direction nationale des transports aériens logée au ministère, organismes communautaires comme l'OACI et la CAFAC ou l'IATA).

Les instances et structures techniques concourant à la gestion des activités et traitement des passagers (sociétés de Handling, de manutention et autres).

Dans cet univers « passager », les opérateurs de proximité sont dédiés au traitement des événements du passager tout en étant là encore orchestrés par l'autorité aéroportuaire, qui gère en outre la synchronisation des flux passager et avion. On voit, sur ce simple exemple, tout le parti que l'on peut tirer d'une représentation séparée des

transformations « passager » et « avion », tout en préservant la cohérence d'ensemble de l'entité aéroportuaire.

Les textes et normes régissant le secteur de l'aéronautique partent donc des institutions qui ont été mises en place au vu du regain d'intérêt pris par le mode de transport constitué par les avions c'est-à-dire l'aviation civile et la nécessité de règlementer son utilisation. A partir de ces constats des associations et institutions internationales ont délimité les contours d'un système de transport de personnes à l'échelle nationale, régionale et internationale ainsi que des biens dont l'importance de la célérité du déplacement requiert un système d'acheminement plus adapté.

Les états quant à eux, sont responsables chacun en ce qui le concerne des choix de politique sectorielle et c'est dans ce cadre qu'est apparu le système de programmes ou plans sectoriels des transports aériens connu dans chaque état et destiné à optimiser ses potentiels en vue de développer ses activités et ainsi favoriser la valeur ajoutée apportée par le secteur du transport aérien au PIB et aux autres secteurs à savoir le tourisme et les échanges commerciaux via le fret aérien.

Ce n'est qu'après prise en compte de ces facteurs garantissant la tutelle des structures aéroportuaires que le mode de gestion fait son apparition et concourt à combiner des facteurs humains (coordination de compétences et d'expertises), des facteurs politiques (stabilité et situation politique), des facteurs économiques (niveau des échanges, densité du trafic, attractivité touristique et d'investissements, environnement des affaires) pour assurer un niveau opérationnel et de qualité des services garantissant l'utilisation des commodités par les usagers et passagers ainsi que les exploitants techniques afin de donner satisfaction aux clients dans un environnement sécurisé et sûr avec le concours des acteurs cités dans le graphe du secteur de l'exploitation du gestionnaire *(page 29)*.

CHAPITRE II : LE CADRE METHODOLOGIQUE

il s'agit de décrire les axes principaux du secteur du trafic aérien et de déterminer à travers ces acteurs, les règlements et textes de régulation applicables, toutes les interactions existant dans le périmètre des plateformes aéroportuaires.

l'énoncé des points essentiels nous permettra de répertorier les critères de rentabilité et d'évaluation nécessaires à l'appréciation du niveau actuel et de poser ainsi les orientations nécessaires à une maitrise des éléments à optimiser en vue d'atteindre le niveau de performance souhaité.

II.1.Le cadre et la délimitation du champ de l'étude

L'Agence des aéroports du Sénégal est considérée en tant qu'entreprise et l'analyse et le champ de l'étude ne vont porter que sur cette entité et sur les missions et tâches qui lui sont dévolues.

Les acteurs du secteur aéronautique ne seront cités et expliqués que compte tenu de leur impact financier et opérationnel sur le fonctionnement et le budget général de l'Agence. En effet, chaque structure a une mission qui lui est propre et fixée par des décrets de création et arrêtés d'applications même si leur autonomie financière légale ne réside que dans l'utilisation des fonds mis à leur disposition par l'Agence des Aéroports et l'Etat dans le cadre de subventions d'exploitations ou de services rendus aux compagnies.

Le domaine du transport aérien également sera visité dans les aspects propres de la gestion aéroportuaire et en relation directe avec l'objet de la mission du gestionnaire.

L'examen des scénarii est fait en tenant compte des aspects organisationnels et financiers en ne donnant que certaines précisions sur la sécurité et la sureté ceci dans le souci de délimiter le champ de l'étude et ne pas en faire un descriptif du système aéronautique dans sa généralité mais uniquement son importance partant de la gestion d'un aéroport.

II.2. les méthodes et techniques utilisées

Les méthodes d'analyses prévues sont les instruments de mesure des performances d'une organisation par la gestion financière et l'organisation des entreprises.

Les critères de performance sont appréciés sur la base des ratios établis au vu de l'évolution des valeurs significatives de la gestion de l'aéroport de Dakar à travers

l'exploitation et les réalisations des structures ayant eu en charge les activités aéronautiques du Sénégal.

Les critères d'analyse des résultats et d'évaluation des performances se fera à partir de la production et l'interprétation des rapports de gestion et des états financiers sur une période de référence suffisamment significative pour donner une illustration de l'évolution du système du transport aérien au Sénégal et la gestion des plateformes aéroportuaires.

La définition d'indicateurs de performance qui pourront être comparés dans le temps et par rapport aux résultats réalisés par d'autres aéroports dont la compétitivité est confirmée ou qui ont eu à mettre en place un modèle d'économie d'aéroport rentable et contribuant à la hausse des résultats du trafic, des mouvements et du transport aérien en général.

Les analyses que nous aurons à faire appellent des connaissances générales dans les domaines suivants :

1. Sécurité des transports aériens;
2. Sûreté des transports aériens;
3. Gestion organisationnelle;
4. Analyse financière;
5. Gestion budgétaire;
6. Gestion des ressources humaines;
7. Connaissance des règles administratives sur l'administration publique et les lois et textes de l'administration;
8. Économie des transports aériens;
9. Règles et textes de l'aviation civile internationale;
10. Procédures qualité et management de la qualité;
11. Droit aéronautique international.

II.3.Les outils d'analyse

l'analyse des performances dans le cadre d'une structure de service public n'ayant pas vocation à faire des bénéfices ne peut malheureusement se faire qu'à partir des critères de rentabilité préétablis et valables même pour les structures privées ou en actionnariat, soumises aux normes de maximisation des bénéfices.

en effet, c'est à travers la maitrise des agrégats de gestion basés sur des méthodes de rentabilité classique que nous partons pour orienter les outils vers la spécification du secteur des transports aériens et de la gestion aéroportuaire. ainsi nous aurons à faire usage de méthodes d'analyses basées sur:

1. les techniques de diagnostic organisationnel, règlementaire, financier;
2. les techniques d'audit et de revue (conformité et règlementation);
3. les diagnostics financiers;
4. les études et analyse de rentabilité;
5. les analyses économétriques et les évaluations statistiques;
6. l'économie des aéroports ;
7. la stratégie d'entreprise.

II.4.Les difficultés rencontrées pour réaliser le mémoire

Outre le fait que les éléments pertinents de l'étude n'ont pu être utilisés qu'après écoulement d'une certaine période compte tenu des principes de confidentialité de certaines informations, les principales difficultés résident dans :

1. Le comparatif fait entre le mode de gestion communautaire qui est l'unique expérience sénégalaise à travers l'ASECNA et le prolongement constitué par les activités aéronautiques;
2. Le niveau d'analyse actuel qui repose sur des textes règlementaires adoptés sur la base de structures étatiques ne tenant pas compte de la particularité des activités aéroportuaires et des exceptions qu'elles peuvent susciter;
3. La non applicabilité de certaines mesures ou normes standards internationales qui pourraient faciliter les niveaux de comparaison;

L'analyse de critères de rentabilité basés sur les analyses de rentabilité usuelles des entreprises dans le cas d'une Agence qui n'a pas pour vocation de générer des bénéfices mais plutôt de rendre un service public et de réinvestir dans les immobilisations et surtout les équipements aéronautiques et d'exploitation, toutes les ressources tirées de son activité.

L'impact difficilement mesurable des niveaux de sécurité et de sûreté compte tenu de la contradiction entre l'obligation faite au gestionnaire de procéder au renouvellement et à l'entretien des équipements de sûreté et de sécurité et l'exploitation et l'usage qui en

sont faits par des agents accrédités au contrôle comme les préposés à la sûreté et les agents de la haute autorité chargée de la sûreté au niveau de l'aéroport;

Le défaut d'information sur l'utilisation et le niveau de rendement des installations d'aide à la navigation aérienne comme les PAPI[2] qui sont financés par l'Agence mais mis à la disposition de la tour de contrôle principalement administrée par l'ASECNA et ses contrôleurs aériens;

Le défaut de mise à niveau ou d'expertise des intervenants qui explique la non disponibilité de manuels techniques d'exploitation et d'interventions permettant de retracer rapidement les niveaux de la qualité des services et les points essentiels sur lesquels nous pouvons axer nos recommandations le cas échéant;

Les différences notoires constatées dans la sous-région sur le niveau du trafic passager et mouvements pour établir un benchmarking conséquent permettant de faire ressortir rapidement les divergences significatives entre Dakar et ses homologues pour émettre des actions correctrices;

L'influence très marquante des choix et politiques de l'ASECNA qui a justifié depuis 1974 tous les actes majeurs posés par notre pays en matière de politique des transports aériens et de gestion aéroportuaire.

[2] (***précision-approach-path-indicator***)

CHAPITRE III Généralités sur la gestion aéroportuaire

Un aéroport étant l'ensemble des bâtiments et des installations d'un aérodrome qui servent au trafic aérien d'une ville ou d'une région, il serait opportun de citer les installations essentielles qui concourent au bon fonctionnement d'une plateforme :

Les pistes conçues pour assurer le décollage et l'atterrissage des avions de façon simultanée ou en parallèle et qui suivant leur normes et capacités permettront à l'aéroport d'accueillir tous types d'aéronefs. Les dispositifs techniques faits sur les aéroports sont déterminants pour le niveau d'exploitation (balisage lumineux ou radio, PAPI, orientation du vent, nombre de pistes).

La plupart des pistes servent à la fois à l'atterrissage et au décollage. Ceci suppose une organisation et une synchronisation sans faille des mouvements d'avions (contrôle aérien).

Lorsque l'aéroport accueille un trafic important, il est courant de construire les pistes par groupe de deux pistes parallèles, afin de séparer les mouvements décollage des mouvements d'atterrissage. On peut ainsi avoir des pistes accueillant chacune un mouvement.

Les tarmacs sont les parties de l'aéroport où les avions circulent, que ce soit pour le transbordement des passagers et du fret, soit pour l'entretien et les parkings.

Les voies de circulation sont des voies délimitées qui permettent aux appareils de se déplacer sur le tarmac, les parkings et les pistes. Elles sont également construites en bitume ou composées de plaques de béton et repérables par une signalisation.

La tour de contrôle est l'organe le plus visible de toute la chaîne dédiée au contrôle aérien. C'est à partir d'elle que les contrôleurs aériens opèrent pour guider les avions dans les phases du vol liées au survol de l'aéroport : instructions pour les phases finales d'approche et délivrance de l'autorisation d'atterrir, délivrance de l'autorisation de décollage et instructions pour rejoindre le couloir aérien défini dans le plan de vol de l'avion (routes de l'air) .

La tour de contrôle est placée de manière à pourvoir suivre visuellement les évolutions des avions sur les voies de circulation et sur les pistes. C'est elle qui gère, en fonction des conditions météorologiques, le choix des pistes à utiliser et l'activation du balisage lumineux au sol.

L'aérogare est l'ensemble des bâtiments par lesquels transitent les passagers et leurs bagages et où sont également situés : les guichets des compagnies aériennes, les services administratifs de l'aéroport, les services de douane ainsi que les services de sécurité. Selon la taille de l'aérogare, on peut aussi y trouver une zone de vente sous douanes, des bars et restaurants.

Dans tous les aéroports sont prévus des dispositifs sécuritaires de contrôle, des postes de sûreté et des installations de sécurité-incendie suivant les normes de l'aviation civile internationale.

C'est ainsi que l'on retrouve des PIF (poste inspection et filtrage) dans tous les aéroports en plus des appareils et installations à rayon x ou autres scanners devant servir à procéder à tous types de contrôles visant à rendre les aéroports plus surs et sécurisés.

La priorité des orientations de financements est accordée à l'entretien et au renouvellement de ces installations et équipements pour le respect des critères de fonctionnalité.

En effet, les textes de l'OACI (document 9562 remis à jour en 2013) **requièrent que toutes les** ressources tirées d'une exploitation aéroportuaire par un gestionnaire soient réinvesties dans le secteur du transport aérien afin de garantir la sécurité de l'exploitation et d'assurer le renouvellement des équipements. ces bâtiments équipés et exploités dans la gestion des flux de passagers sont appelés terminaux d'aéroports.

III.1. L'environnement des transports aériens

Le transport aérien commercial se pratique entre aéroports équipés d'installations spécifiques au traitement des passagers et du fret. Il essaie de s'affranchir des conditions météorologiques : les vols sont effectués sous contrôle aérien et des fois dans des conditions de vol sans visibilité et sous des zones aériennes contrôlées[3].

L'activité est très réglementée, les pilotes sont des professionnels soumis au renouvellement programmé de leur licence, les appareils sont certifiés et soumis à des contrôles périodiques et le vol s'effectue en liaison avec les contrôleurs aériens en respectant des routes prévues (cartographie du ciel).

[3] (IFR information flight région ou FIR en français).

Le transport aérien est une activité consistant à déplacer des passagers ou du fret par la voie aérienne. Le transport aérien civil étant effectué par des compagnies aériennes utilisant des avions de ligne. Lorsque le réseau des destinations et les horaires sont fixes ces compagnies sont dites «régulières», le transport «à la demande» est le domaine des compagnies «charter» ou des avions-taxi.

La majorité des avions de ligne sont équipés pour le transport des passagers et disposent d'une soute pour les bagages et le fret et la plupart des compagnies aériennes exercent conjointement ces deux activités. Il existe toutefois des avions destinés uniquement au fret (cargo) et des compagnies dédiées à cette seule activité.

Le transport aérien militaire nécessite des avions spécifiques en raison de la nature des cargaisons transportées mais surtout des contraintes opérationnelles de chargement et déchargement rapide ainsi que la possibilité de larguer la cargaison par parachute.

Les caractéristiques techniques les plus importantes d'un avion de transport sont sa capacité (masse ou volume), son autonomie et sa vitesse.

III.1.1. La réglementation aéronautique

Plusieurs accords, conventions, lois et décrets sont applicables en la matière au Sénégal :

1. La convention de Chicago et les différents manuels et annexes validés par l'OACI;
2. Le code de l'aviation civile;
3. Les normes de sécurité et sûreté mises à jour;
4. Les décrets de création des structures de gestion autonomes (Agences, Directions);
5. Les lois organiques portant sur les établissements du secteur parapublic;
6. Les décrets et arrêtés d'application concernant les régimes des agences d'exécution.

III.1.2.Le dispositif organisationnel

Sous l'autorité technique du ministère en charge des transports aériens (ministère du Tourisme et des Transports Aériens) et la tutelle financière du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, le secteur des transports aériens Sénégalais est composée d'une autorité de l'aviation civile (ANACIM agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie ex DAC direction de l'aviation civile et ex ANACS agence nationale de l'aviation civile du Sénégal) et l'exploitation technique et commerciale est confiée à un gestionnaire.

Le schéma de gestion prévisionnel du nouvel aéroport n'étant pas encore clairement défini car AIBD (Aéroport International Blaise DIAGNE) était à la base un projet chargé de la construction de l'infrastructure et la privatisation via un concessionnaire privé n'est pas encore effective.

La reprise de l'exploitation par les allemands majoritaires de l'aéroport de Francfort connait des difficultés qui poussent les autorités sénégalaises à des dispositions visant à la résiliation de la convention et la mise en place d'un comité de réflexion en vue d'envisager le scénario le plus rentable pour l'état du Sénégal.

III.2. L'Organisation de l'aviation civile internationale

L'OACI a été officiellement créée en novembre 1944 par 52 pays sous le nom d'organisation provisoire de l'aviation civile internationale (OPACI).

En effet, pour que la Convention de Chicago entre en vigueur, il fallait la ratification de 26 États. En attendant, elle s'est constituée en organisation provisoire. Elle devint l'OACI le 4 avril 1947 lorsque les 26 ratifications ont été obtenues. L'OPACI remplaçait la Commission internationale de la navigation aérienne (CINA), fondée en 1903.

L'OACI est composée d'une Assemblée, d'un Conseil, de comités et de commissions. Elle compte entre 800 et 1 000 fonctionnaires internationaux dont des experts qui peuvent la guider, la plupart d'entre eux se trouvant à Montréal.

L'Assemblée est l'organe suprême qui réunit tous les États membres. Juridiquement parlant, tous les États sont sur le même pied d'égalité, c'est-à-dire qu'un État égale une voix. Elle comprend une assemblée qui n'est pas permanente : depuis 1954, elle se réunit tous les trois ans (elle devait à l'origine se réunir tous les ans mais cela se révélait trop coûteux).

En 2013, l'OACI comporte 191 États membres et dispose de sept bureaux régionaux[4].L'assemblée élit tous les trois ans un conseil, formé de représentants de trente-six États. Le conseil est assisté d'une Commission technique (Commission de Navigation aérienne) composée de dix-neuf membres choisis pour leur expertise. Le secrétariat de l'organisation se compose de cinq directions (navigation aérienne, transport aérien, coopération technique, affaires juridiques, administration).

[4] (Bangkok, Dakar, Le Caire, Lima, Mexico, Nairobi et Paris).

L'aviation est devenue dans le monde un émetteur important de gaz à effet de serre et d'autres polluants, et une source de nuisance sonore autour des aéroports. Pour réagir à ces enjeux, en 1983, le Conseil de l'OACI a mis en place un Comité de la protection de l'environnement en aviation (CAEP) qui a remplacé et élargi les deux anciens Comité sur le bruit des aéronefs (CAN) et le Comité sur les émissions des moteurs d'aviation (CAEE). Ce comité comprend des membres et observateurs.

Le mandat et le programme de travail du comité sont édictés par le Conseil. Le comité environnement publie un rapport annuel mis en ligne ou vendu. En mai 2013, l'évènement triennal de l'OACI a été un symposium consacré à l'aviation et aux changements climatiques, « Pour une aviation verte ».

L'OACI effectue la codification des aéroports et des compagnies à travers le monde et rédige et adopte les textes régissant les normes de transport aérien international.

III.3.Les structures de la plateforme

Actuellement, au niveau de la plateforme existent plusieurs structures publiques ou privées qui concourent au bon fonctionnement et à l'exploitation du transport aérien :

Le gestionnaire d'aéroport objet de l'étude actuelle**; L'ANACIM** agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie qui est l'autorité en matière de gestion de l'aviation civile et de météorologie qui définit les créneaux horaires et les fréquences destinées aux compagnies;

La HAALS Haute Autorité de l'Aéroport du Sénégal dépendant de la primature et est chargée d'assurer la sécurité de l'aéroport et reflète la présence de l'état en terme de sécurité et de gestion des accès sur les bases des normes de sécurité territoriales;

Les sociétés d'assistance (cas de AHS Aviation Handling Services et SHS Sénégal Handling Services) qui s'occupent de plusieurs domaines dans le cadre de l'assistance aux compagnies :

1. Gestion du personnel et du matériel,
2. Préparation des documents de vol,
3. Exécution de la touchée en chargement,
4. Finalisation des activités de la vacation,
5. Enregistrement,
6. Embarquement et débarquement des passagers,

7. Billetteries et réservations,
8. Traitement des irrégularités bagages perdus et trouvés,
9. Mise à disposition des D.C.S (Departure Control System) adaptés,
10. Réservation et billetterie, bureau de vente,
11. Passagers et VIP Services spéciaux,
12. Services d'arrivée, de départ, d'embarquement (y compris le transfert et la clôture),
13. Une aide spéciale pour les passagers à mobilité réduite, pour les mineurs non accompagnés,
14. Manutention du Fret,
15. Entreposage,
16. Gestion des unités de charges,
17. Dédouanement des expéditions (Mise en consommation /exportation réexportation),
18. Téléchargement de manifeste électronique,
19. Traitement des documents en orbus (DPI, etc.),
20. Intendance du Fret en magasin,
21. Traitement des litiges,
22. Commercialisation de titres de voyage au même titre que les compagnies aériennes et leurs représentants,
23. Guidage et stationnement,
24. Balisage avion,
25. Communication de bord (casque),
26. Groupe de démarreur réacteur,
27. Groupe de climatisation cabine,
28. Générateur électrique, thermique ou convertisseur,
29. Assistance auprès des PHMR au départ, à l'embarquement et à l'arrivée des vols,
30. Mise en place de véhicules adaptés à l'embarquement des PHMR au large,
31. Assistance aux civières pour embarquement et débarquement,

Les compagnies aériennes et leurs représentants ;

Les sociétés de transit ;

L’administration douanière ;

L’administration territoriale ;

Sécuriport ;

La gendarmerie ;

Les exploitants commerciaux (boutiques, magasins free shop et externes, restaurants, antiquaires, bureaux de change, agences de location, tour-opérateurs) ;

les sociétés de catering et restauration aérienne.

III.4. L'Agence des Aéroports du Sénégal (ADS)

L'aéroport de Dakar est géré actuellement par une agence d'exécution créée par le décret 2008-460 du 9 mai 2008 en remplacement de l'Administration des Activités Aéronautiques nationales du Sénégal (AAANS) qui faisait partie intégrante de l'ASECNA à travers les activités nationales présentes dans chaque pays (article 10 du contrat particulier) et la représentation (article 2 du contrat particulier).

L'Agence des Aéroports du Sénégal est chargée :

1. de promouvoir et de mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière de développement et d'exploitation des aérodromes civils nationaux et internationaux ;
2. de la gestion technique et commerciale de tous les aéroports du Sénégal ;
3. de promouvoir et de développer tous les aérodromes civils nationaux et internationaux du Sénégal ;
4. d'assurer la fourniture de services de navigation aérienne et de météorologie aéronautique conformément aux normes et pratiques recommandées par l'Organisation de l'aviation Civile Internationale (OACI) et de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM) ;
5. d'exploiter et d'assurer la maintenance de l'ensemble des aérodromes nationaux et internationaux répartis sur le territoire national ;
6. de gérer les services d'aide à la navigation aérienne terminale et de télécommunication sur tous les aéroports de la République du Sénégal, à l'exception de ceux confiés à une autre structure ;
7. d'assurer la transmission des messages de météorologie aéronautique liés à ces structures ;
8. d'assurer l'exploitation et l'entretien de toutes les installations commerciales ;

9. d'assurer la facturation, la collecte, le recouvrement et la répartition des redevances aéroportuaires au titre de guichet unique des activités aéronautiques ;
10. de réaliser toutes études tendant à une fiabilité et à une rentabilité des aéroports dont elle a la charge ;
11. d'assurer le contrôle technique, la calibration des installations et équipements utilisés dans les aéroports dont elle a la charge ;
12. 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. ;
13. 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) ;
14. d'évaluer le trafic aérien ;
15. de gérer les engagements de l'Etat en matière de gestion d'aéroports ;
16. de négocier les accords bilatéraux et multilatéraux dans le cadre des habilitations et mandats conférés par l'Etat.

En vertu de l'article 10 de la Convention de Dakar du 25 octobre 1974 relative à l'ASECNA, la gestion des activités aéronautiques nationales avait été confiée à l'ASECNA par l'Etat du Sénégal depuis le 1er janvier 1961 par un Contrat particulier. Dans un souci de clarification, d'efficacité et de séparation plus nette avec les ressources communautaires de l'ASECNA, le Contrat particulier avait été modifié et remplacé le 7 décembre 1987.

le Gouvernement du Sénégal a décidé en novembre 2007, de dénoncer ledit Contrat particulier, pour parachever l'autonomie de gestion des Aéroports du Sénégal dans une logique commerciale plus adaptée aux ambitions et objectifs assignés au secteur aéronautique et dans la perspective de la mise en exploitation prochaine de l'Aéroport International Blaise Diagne et du transfert opérationnel des activités de l'Aéroport Léopold Sédar Senghor vers celui-ci.

CHAPITRE IV: DIAGNOSTIC DES AEROPORTS DU SENEGAL

IV.1 L'ADMINISTRATION DES ACTIVITES AERONAUTIQUES (AANS)

L'Agence pour la Sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) agence communautaire, assurait la gestion aéroportuaire par le biais de l'Administration Déléguée des Activités aéronautiques nationales du Sénégal. L'ASECNA a mis en place cette structure dans chaque état membre afin de tenir compte des politiques nationales en matière d'aviation civile et ainsi promouvoir les investissements réguliers concourant au bon fonctionnement et à la certification des aéroports sous sa responsabilité.

Le personnel intervenant dans cette structure est du personnel local mais l'encadrement était assujetti à un recrutement direct par l'ASECNA.

Le budget des activités aéronautiques est voté et approuvé par la Direction Générale de l'ASECNA et un administrateur délégué nommé parmi le personnel sénégalais sur proposition du ministère assurant la tutelle technique est chargé de l'exécution des programmes comme ordonnateur délégué de l'ASECNA.

Les opérations financières sont effectuées par un payeur national nommé et soumis au contrôle de l'Agence Comptable de l'ASECNA et chargé du paiement des dépenses de fonctionnement, d'investissement et du recouvrement de l'ensemble des redevances aéronautiques et extra aéronautiques à l'exclusion de celles perçues par la représentation de l'ASECNA et pour lesquelles une quote-part est reversée au Sénégal.

En dehors de l'aéroport de Dakar, les AANS avaient en charge les aérodromes secondaires dont 4 principaux (Saint Louis, Ziguinchor, Cap Skirring et Tambacounda) et d'autres aérodromes (Linguère, Bakel, Kolda, Ourossogui, Kaolack, Simenti , Richard Toll) en plus des stations météo dont tous les équipements et installations ont été financés par les AANS, l'Agence nationale de la météorologie ne prenant en charge que les frais relatifs à son fonctionnement.

L'Agence est une agence d'exécution dotée de l'autonomie financière et régie d'abord par son décret de création, mais aussi le décret 2009-522 du 04 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution et le décret 1472-2014 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des Agences d'exécution.

Au-delà, les textes d'organisation suivants sont applicables :

- Les textes de l'OACI, notamment la convention de Chicago;
- Le code des marchés publics;
- Le décret 2010-1812 du 31 décembre 2010 relatif aux contrats de performance des agences d'exécution;
- Les textes relatifs aux normes de sécurité et de sûreté.

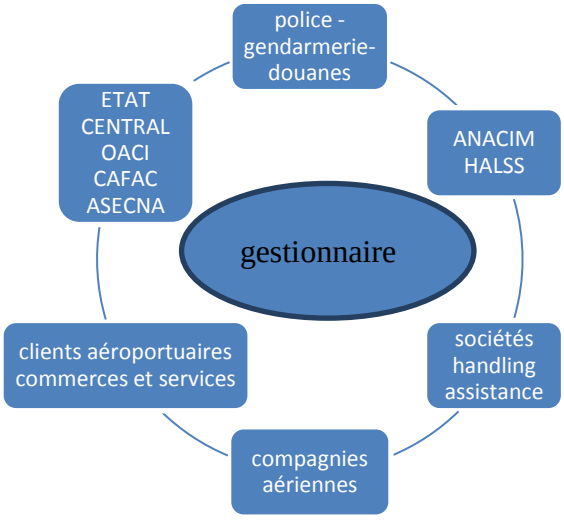
L'agence tire ses ressources de la facturation des prestations fournies aux compagnies et autres sociétés commerciales présentes sur la plateforme et des espaces mis à sa disposition par l'Etat du Sénégal et exploités dans l'optique d'emplacements commerciaux par les sociétés et clients de l'aéroport.

Elle recrute et gère le personnel dédié à l'exploitation de l'aéroport à travers ses installations, le renouvellement des équipements et la facilitation tout en participant aux aspects de sécurité et de sûreté.

Comme dit plus haut, le personnel est du personnel sénégalais et découle en partie des employés sénégalais de l'ASECNA mis à la disposition du pays.

IV.2.L'organisation fonctionnelle

L'Agence des Aéroports du Sénégal est le gestionnaire d'aéroports et en plus des missions énoncées dans l'historique et fixées dans son décret de création, doit assurer le système de péréquation des redevances concourant à la constitution des budgets des autres structures de la plateforme que sont l'ANACIM et la HAALSS de même que des frais de régie de la représentation de l'ASECNA au Sénégal (traitement d'indemnités au personnel).



IV.3.LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE GESTION

L'ADS est dotée de deux organes :

- le Conseil d'Orientation, organe de supervision et de contrôle ;

- la Direction générale, organe d'exécution.

Le Conseil d'Orientation est l'organe d'approbation des actes de l'Agence. C'est l'organe suprême de l'Agence. Il assure la supervision des activités de l'Agence en application des orientations et de la politique de l'Etat définies dans son domaine d'activité. Ses attributions, composition, durée du mandat et autres sont définies dans l'article 9 du Décret n° 2008-460 du 09 mai 2008 portant création et fixant les règles d'organisation de l'ADS.

Conformément à cet article, le Conseil d'Orientation assiste, par ses avis et recommandations, le Directeur Général de l'Agence dans l'exercice de ses fonctions et attributions.

Il délibère et approuve :

1. les budgets et comptes prévisionnels annuels avant la fin de l'année précédente ;
2. les programmes pluriannuels d'action et d'investissement ;
3. les orientations stratégiques et les contrats ou conventions engageant l'Agence, le manuel des procédures.

La Direction générale est l'organe de direction de l'Agence. Elle est assurée par un Directeur Général nommé par décret dans lequel toutes ses prérogatives sont définies.

Les attributions du Directeur Général sont fixées par le Décret n° 2008-460 du 9 mai 2008. Il est investi du pouvoir de décision nécessaire à la bonne marche de l'Agence et veille à l'exécution des décisions prises par le conseil d'Orientation et par les autorités de tutelle.

Pour la mise en œuvre des activités de l'Agence, le Directeur Général se fait assister en particulier par des services rattachés, un Secrétaire Général, un Directeur Administratif et Financier, un Agent Comptable Particulier, un Directeur technique, un Directeur de l'Exploitation et des Opérations Aéroportuaires.

IV.4.L'organisation mise en place par les ADS

L'organe délibérant en l'occurrence le conseil d'orientation cité plus haut comprend :

1. un représentant du Président de la République ;
2. un représentant du Premier Ministre ;
3. un représentant du Ministre chargé de l'Aviation Civile ;
4. un représentant du Ministre en charge du tourisme ;
5. un représentant du Ministre chargé des Finances ;
6. le Directeur général de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la météorologie du Sénégal ;
7. le Secrétaire général de la Haute Autorité de l'Aéroport International Léopold Sédar Senghor ;
8. le Directeur général de l'Aéroport International Blaise Diagne ;

L'agence est administrée par un Directeur Général qui a la charge de proposer au conseil un organigramme.

La structuration fonctionnelle repose sur un secrétariat général et des directions opérationnelles complétées par des représentants du Directeur Général à titre de délégués dans les aérodromes régionaux.

Les Directions opérationnelles comprennent une Direction technique, une Direction Administrative et Financière, une Direction de l'Exploitation et des Opérations aéroportuaires et une Agence Comptable qui remplace la paierie instaurée par le système de l'ASECNA.

IV.5.L'exploitation des ADS

Les ressources des ADS sont générées par les types de redevances (montant à payer calculé et imposé dans le but spécifique de recouvrer les coûts de prestation d'installations et de services pour l'aviation civile) exploitées au niveau des aéroports non prises dans leur globalité. Ces différents types de redevance sont énoncés par l'article 15 de la convention de Chicago et le document 7100 des tarifs d'aéroports et de services de navigation aérienne.

Les manuels sur l'économie des aéroports basés sur la convention de Chicago et sujets aux différents amendements et modifications approuvés par le secrétariat général de l'OACI ont exposé les différents types de redevances et autres ressources d'un aéroport pouvant être mis en place par les Etats et les gestionnaires.

On distingue les redevances aéronautiques et celles dites extra aéronautiques

IV.5.1.Les ressources aéronautiques

Elles sont directement tirées de l'exploitation aéronautique et peuvent être classées en différentes catégories :

1. atterrissage
2. balisage lumineux des pistes
3. passager
4. stationnement
5. sécurité
6. sûreté
7. abri-hangars
8. fret
9. carburant
10. civil aviation charges (redevances de concessions)
11. RDIA ou redevance de développement des infrastructures aéroportuaires

Ces types de redevance aéronautiques sont celles appliquées au Sénégal mais il existe d'autres redevances connues de l'OACI mais non appliquées. Ce sont les :

1. Redevances liées au bruit : Redevances perçues qui sont liées à l'atténuation ou à la prévention du bruit;
2. Redevances liées aux émissions des aéronefs : Redevances perçues aux fins de la résolution des problèmes concernant la qualité de l'air locale à l'aéroport ou à proximité;
3. Recettes provenant des redevances des services d'escale (laissées aux sociétés de Handling).

IV.5.2.Facturation et collecte

Le système de guichet unique mis en place au niveau de la plateforme aéroportuaire fait que les redevances citées plus haut sont facturées et collectées par le gestionnaire d'aéroport en l'occurrence ADS qui depuis sa création et même avant à travers les AANS a assuré les dépenses en investissements pour doter le guichet unique d'un système de facturation aéronautique et les équipements du bureau des pistes pour les perceptions au comptant.

Certaines compagnies sont au traitement comptant et d'autres subissent la facturation à terme échu avec exigibilité à 30 jours date de réception de la facture.

La RDIA également mise en place depuis 2005 et faisant l'objet de fonds de garantie de financement de la construction du nouvel aéroport de DIASS est intégralement généré et collecté au niveau de l'aéroport de Dakar**.**

IV.5.3. Les ressources extra aéronautiques

Ce sont toutes les ressources qui ne découlent pas directement de l'activité aéronautique mais plutôt de l'exploitation du potentiel des plateformes aéroportuaires. Elles sont consacrées par le chapitre 5 du document 9562 de l'OACI mis à jour en 2013 notamment le manuel des aéroports.

1. **Redevance Domaniale :** facturation des espaces commerciaux aménagés au profit des exploitants au profit du gestionnaire d'aéroport ;
2. **Redevance Commerciale et Publicitaire :**pourcentage calculé sur les chiffres d'affaires réalisés par les sociétés commerciales installées sur la plateforme et facturée au trimestre ;
3. **Refacturation Eau :**refacturation suivant un système d'index à la consommation aux sociétés de la plateforme ;
4. **Refacturation Électricité :**refacturation suivant un système d'index à la consommation aux sociétés de la plateforme ;
5. **Ordures :**produits issus des factures adressées aux sociétés pour leur participation aux frais d'enlèvement des ordures et d'évacuation des déchets ;
6. **Refacturation Téléphone :**due à l'utilisation des installations téléphoniques du gestionnaire d'aéroport et de l'autocommutateur**;**
7. **Parking Payant :**facturation à l'heure des usagers et passagers pour le garage et la surveillance de leur véhicule et autres moyens de transport ;
8. **Redevances des Banques d'enregistrement :**redevance due uniquement par les compagnies aériennes et fruit de la location des banques et du système informatique permettant le traitement des formalités ;
9. **Badges et Macarons :**titres d'accès vendus aux usagers et prestataires de services aéroportuaires pour les accès aux zones règlementées ;
10. **Bagages en Dépôt Douanes :**frais de consignation différents des frais douaniers et relatifs à l'usage des lieux de stockage ;
11. **Produits des cessions de matériel HAO :**à titre exceptionnel ce sont les cessions de matériel après amortissement pour les équipements à renouveler principalement des véhicules ;

12. **Quote-part Redevance de sécurité :**ces produits très faibles sont calculés sur les montants payés pour les contrôles sécuritaires du fait de l'utilisation des équipements ou des ressources humaines des ADS ;
13. **Permis spéciaux :**titres permettant aux exploitants de services d'autoriser leur personnel à circuler dans les zones règlementées en connaissance des clauses et normes sécuritaires (ports de gilets signalétiques, suivi des tracés des pistes) ;
14. **Vente des dossiers d'appels d'offre :**produit légal perçu sur les mises en concurrence et dont les 50% sont reversés à l'autorité de régulation des marchés publics ;
15. **Revenus financiers :**produits des titres de placement issus des réserves constituées dans les banques depuis les AAANS et l'ASECNA.

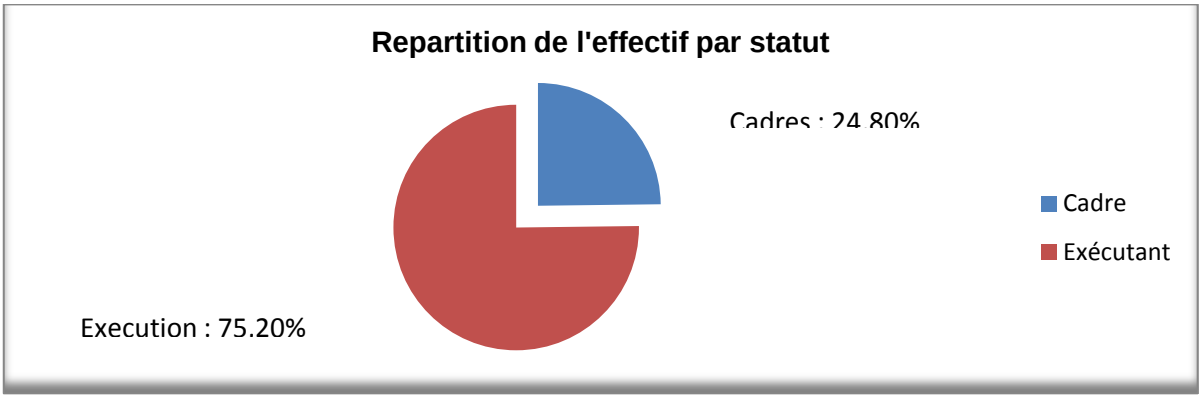
Ces redevances sont toutes appliquées au Sénégal dans le périmètre aéroportuaire et facturées et collectées par le gestionnaire d'aéroport suivant des tarifs mis en place depuis l'administration déléguée de l'ASECNA.

Les facturations sont au même titre que les redevances aéronautiques émises Directement par le guichet unique et recouvrées par un service de l'agence comptable en dehors des revenus financier qui découlent des placements effectués au niveau de banques étrangères avec une rente annuelle et les banques d'enregistrement dont l'arrêt de la facturation fait suite à une décision des autorités.

IV.6.Les ressources humaines

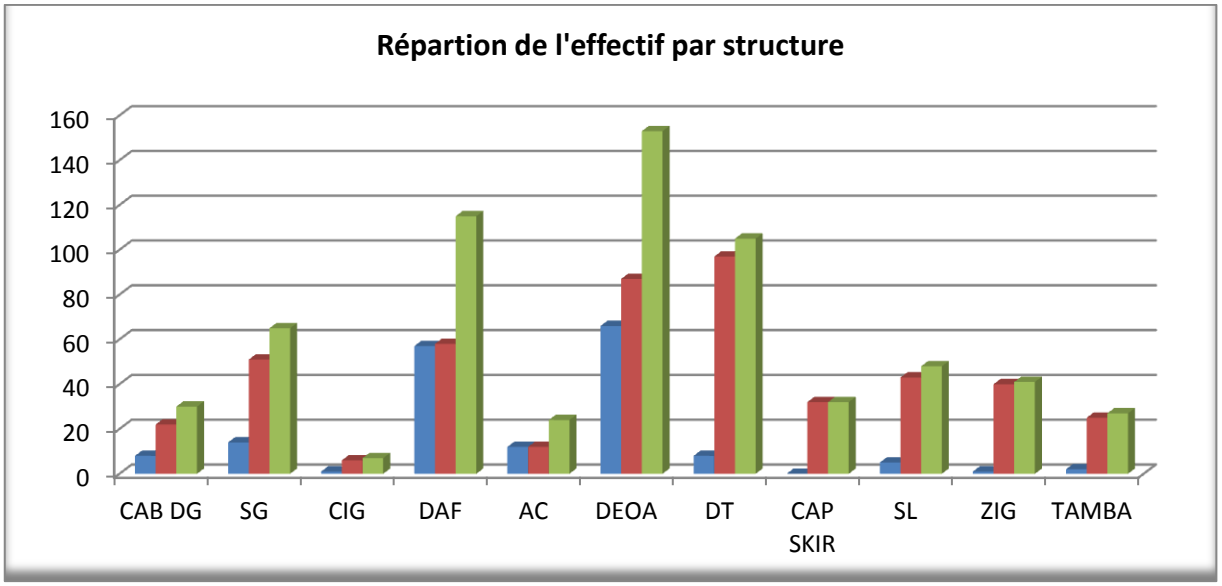
Les effectifs pour l'année de référence de l'Agence des Aéroports du Sénégal s'élèvent en moyenne à 639 agents répartis comme suit :

- Cadres : 159 soit 24,80%
- Exécutants : 480 soit 75,20%

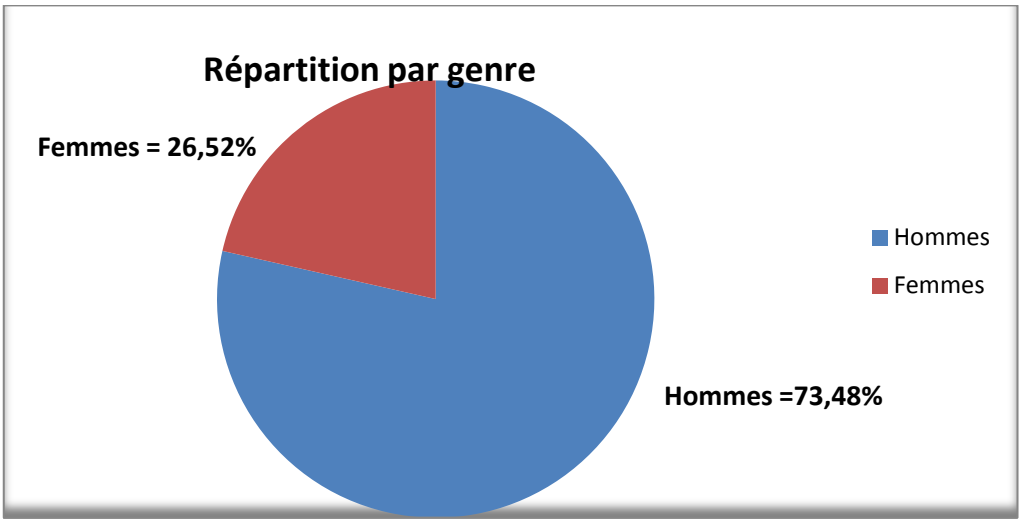


La répartition socio – professionnelle de l'effectif par direction montre que la DEOA, de par sa mission et ses activités, utilise le plus de personnel avec 161 agents, soit 25,12% de l'effectif de l'Agence. Elle est suivie de la Direction Technique avec 107 agents (16,69%), ensuite de la Direction Administrative et Financière avec 74 agents (11,54%) et du Secrétariat Général avec 63 agents (09,83%).

L'Aéroport de Saint Louis compte 51 agents soit 7,96%. Le reste des structures ont des effectifs en dessous de 50 agents. Cette répartition s'explique par la nature des activités dévolues aux différentes structures.



L'Agence compte 469 hommes et 170 femmes représentant respectivement 73,48% et 26,52%. La prédominance des hommes sur les femmes est bien perceptible. La nature de certaines activités aéroportuaires (pompiers d'aérodrome, agents risque aviaire…) pourrait justifier cette situation.



Le ratio est de plus de deux hommes pour une femme. Cette prédominance du nombre d'hommes se retrouve aussi dans la répartition par catégorie.

Cette répartition par ancienneté montre que la majorité des agents n'a pas encore duré dans l'Agence. En effet, 418 agents, soit 65,21% de l'effectif, ont moins de dix ans de présence. Le fort taux d'embauche ces dernières années justifie cette situation. Cette étude montre également que parmi le personnel, certains agents ont plus de 35 ans de présence.

La tranche d'âge comprise entre 30 et 45 ans compte 352 agents, soit 54,91% de l'effectif. Cela démontre que le personnel est relativement jeune. 78 agents sont recensés dans la tranche d'âge comprise entre 50 et 54 ans et 82 agents ont plus de 55 ans d'âge. Cela donne une idée sur le nombre d'agents qui devront faire valoir leurs droits à la retraite dans les cinq prochaines années.

Il est à signaler aussi que pour les nécessités de service, l'Agence fait appel à des prestataires. Cette décision fait suite à la résiliation des contrats de gardiennage et de nettoiement.

Ces prestations sont aussi sollicitées pour assurer d'autres tâches liées à l'exploitation (manutention, brigade verte, traitement bagages hors gabarit…).

Les contentieux concernent surtout des agents qui sollicitent une régularisation de leur situation administrative antérieure ou d'agents traduits en conseil de discipline pour abandon de poste ou comportements en contradiction avec les dispositions disciplinaires en vigueur.

La politique mise en œuvre par les autorités de l'Agence vise la prévention des conflits de travail et l'apaisement du climat social.

IV.7.Le fonctionnement

Ce sont tous les engagements assurant le niveau de fonctionnement opérationnel de l'Agence en particulier et de la plateforme en général à travers la gestion des budgets annexes et des dépenses en capitaux garantissant le niveau de sécurité optimal et comprend :

1. Les matières et fournitures
2. Les consommations d'énergie (eau, électricité, carburant et lubrifiant)

3. Les frais de transport de personnel, de matériel et sur les achats et l'acheminement du matériel entre aérodromes
4. Les locations d'immeubles et de matériel
5. Les frais d'assurance du matériel et du risque lié à l'exploitation
6. Les frais de télécommunication
7. Les frais bancaires et de tenue de comptes
8. Les honoraires de consultants experts et conseils
9. Les frais de formation du personnel
10. Les cotisations et concours des institutions internationales[5] liées à l'aéronautique
11. Les budgets annexes des structures de la plateforme[6]
12. Le personnel d'appoint ou temporaire
13. Les charges liées aux missions
14. Les impôts et taxes directs
15. Les charges diverses
16. Les rémunérations de personnel
17. Les intérêts et frais financiers

IV.8.Les investissements : dépenses en capitaux

Afin de garantir un niveau optimal de gestion des services à la clientèle et aux compagnies, d'importantes dépenses d'investissement sont effectuées chaque année sur la base de la capacité d'autofinancement de l'Agence même si les dernières années des concours financiers externes ont été sollicités pour financer d'importants projets à la suite des orientations de l'Etat pour maintenir fonctionnel l'aéroport de Dakar malgré les travaux avancés du nouvel aéroport Blaise DIAGNE de Diass.

IV.9.Le dispositif économique et financier mis en place aux ADS

L'évolution positive ou négative est basée sur le principe de l'autofinancement mis en place depuis les AAANS et qui consistait à créer un compte spécial chargé de recevoir 30% des recettes globales afin de financer les dépenses en immobilisations et ainsi assurer le renouvellement des équipements et la mise aux normes des aéroports.

[5] (ACI, UGAACO, IATA, OACI)

[6] (ANACIM, HAALS)

L'Agence fonctionne à partir des redevances collectées pour financer ses activités et comme énoncé plus haut procède à titre de guichet unique au reversement des sommes fixées par décret aux autres structures de la plateforme et s'occupe de la collecte et du reversement de la RDIA à l'IATA dans le cadre des accords de financement pour la construction du nouvel aéroport international Blaise DIAGNE de DIASS (AIBD).

CHAPITRE 5 : CADRE ANALYTIQUE

V.1. Les critères de performance

Ce sont les éléments principaux d'évaluation des performances générales de l'Agence en particulier et du secteur en général. C'est à travers ce système d'indicateurs et des critères de performances que l'évolution de la qualité de la gestion positive ou négative peut être évaluée et ainsi donner lieu à des actions correctrices ou des recommandations afin de tendre vers la gestion optimale.

Les agences d'exécution sont également soumises à un contrat de performance à évaluer annuellement et ces mêmes critères sont utilisés par les autorités pour procéder à l'évaluation.

V.1.1.Niveau du trafic

C'est l' indicateur de base de la performance du secteur et de l'activité aéronautique en plus d'être l'élément déterminant le niveau des recettes escomptées car les redevances qui en découlent constituent 56% des recettes globales et la RDIA qui est la source du financement du projet phare de l'aviation civile au Sénégal en ressort directement à raison d'une taxe de 49 euros payée par chaque passager commercial international. On analysera à la fois le nombre de passagers et les mouvements enregistrés sur une période.

V.1.2.Masse salariale (masse salariale/recettes d'exploitation)

Déterminant le niveau des charges du personnel sur l'exploitation et permettant d'apprécier l'utilisation de la richesse créée par le gestionnaire d'aéroport.

V.1.3.Gestion des investissements (taux de réalisation des investissements)

L'indicateur évalué trimestriellement et illustratif du niveau de réalisation des projets importants pour non seulement la continuité de l'exploitation mais également la recherche de leviers financiers sur concours externes par rapport à la création de nouvelles sources de recettes et d'expansion.

V.1.4.Nombre de passagers/salariés

L'indicateur de gestion rationnelle ou de surpopulation en fonction du personnel consacré théoriquement au traitement des passagers.

V.1.5.Dépenses engagées/recettes

L'indicatif du niveau des dépenses par rapport aux recettes perçues ou escomptées et donc de la qualité de la planification au sein des différents maitres d'œuvres et administrateurs de crédits de la structure ; cela aura également une incidence certaine sur le business plan et la gestion de la trésorerie.

V.1.6.Budget de fonctionnement

Le niveau global des charges et l'indication du niveau de l'exploitation par son coût et la rémunération des différents services concourant à la continuité de l'exploitation.

V.1.7.Budget d'investissement

La capacité de l'entreprise à renouveler ses équipements et installations, cette masse du budget avait été consacrée par les AANS et l'ASECNA à une part de 30% des recettes globales (compte spécial).

V.1.8.Rentabilité des investissements

Le rapport entre les investissements effectués sur une période et la mesure de l'impact sur le niveau des fréquences et le trafic (exemple de la remise aux normes des installations ou d'un aéroport sur l'ouverture de vols nouveaux ou la capacité d'accueil de nouveaux types d'aéronefs.

V.1.9.Délais de traitement des requêtes (capacité d'intervention)

cette partie fait intervenir plusieurs facteurs à commencer par le management de la qualité, la satisfaction des usagers et aux contraintes internes de procédures et de management technique et opérationnel en vue d'assurer la disponibilité en temps et en qualité de toutes les installations aéroportuaires.

V.1.10.Qualité des services :management qualité spécifique aux aéroports traduite par la mise en place de techniques de diagnostic, d'évaluation, de définition de politiques qualités et d'actions correctrices.

V.2.Analyse et interprétation des résultats des évaluations de performance

V.2.1. Les ressources humaines

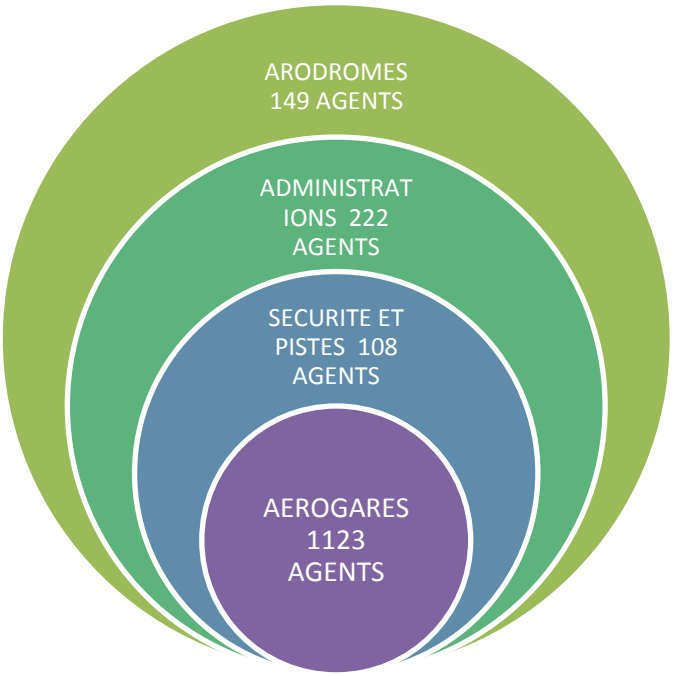
La structure fonctionnelle de l'Agence est apparue depuis sa conception trop lourde compte tenu du volume du trafic et du nombre de passagers enregistrés (près de 2.000.000) par année et à titre d'exemple un des meilleurs aéroports du monde en

l'occurrence Singapour a fait des extensions permettant d'accueillir 82.000.000 de passagers pour 25.000 employés et intervenants ce qui équivaut à un rapport de 3280 passages annuels pour 1 intervenant là ou l'aéroport de Dakar compte seulement 1428 passages pour 1 intervenant.

Par ailleurs les ratios régulièrement admis concernant les charges de personnel font état de 30 à 35% du chiffre d'affaires ou produits escomptés, or les évaluations faites sur les derniers exercices de l'Agence compte tenu des retraitements effectués par les pratiques comptables adaptées et les travaux du commissaire aux comptes font ressortir une moyenne de frais de personnel comparée au chiffre d'affaires moyen de 38% et ces montants ne tiennent pas compte des prestataires au nettoiement et au gardiennage qui doivent faire partie intégrante de la liste du personnel temporaire car venant en substitution de services externes donc constituant une régie.

Le traitement additionnel fait sur ces masses de charges nous amène à un pourcentage corrigé de 41% ce qui est contraire aux critères de rentabilité.

De plus, nous avons un taux de concentration par individu très élevé que nous pouvons essayer de représenter schématiquement par l'illustration suivante :



L'exploitation est donc rendue très difficile au niveau des terminaux car la densité des employés (permanents et temporaires) y est trop importante.

V.2.2. LES POLITIQUES D'INVESTISSEMENTS

Les taux d'usure des installations et équipements sur une plateforme sont très importants et le terme de qualité des services implique une disponibilité adéquate et une fonctionnalité permanente. Ce qui implique un niveau de renouvellement des installations, ouvrages et équipements régulier et la mise en place de politiques et choix d'investissements rapides et larges.

Malheureusement, le contexte légal et administratif actuel fait que les investissements importants sont faits sur des critères de mode de sélection basés sur des appels d'offres qui impliquent un délai minimal de 90 jours allant du DAO à la signature et approbation du contrat de marché.

Dans la pratique, des études d'évaluation basées sur des échantillonnages effectués par nos soins ont montré des délais relativement longs voire très longs pouvant aller jusqu'à 6 mois dans le traitement des dossiers de passation pour des équipements très importants dans la gestion de l'exploitation.

Le taux de réalisation du budget des investissements se situe au premier semestre régulièrement aux alentours de 16% et connait une croissance plus rapide en fin d'exercice ce qui crée en fin d'année un problème structurel de trésorerie compte tenu du manque de planification qui résulte de la mise en œuvre des plans de financement des investissements.

De plus, aucun effet de levier financier n'a été relevé dans les politiques d'investissements, en effet, l'évolution du trafic reste dépendante du contexte socio-économique général et des tendances du trafic international et régional et ne sont nullement influés par les choix et politiques internes ou de l'Etat.

V.2.3. LA RENTABILISATION DES SOURCES DE RECETTES

Un paradoxe est relevé dans le traitement des redevances et le défaut d'optimisation des recettes de l'Aéroport de Dakar, en effet, la situation géographique de l'AILSS de Dakar est tel que la zone de YOFF NGOR ALMADIES est une des zones ou le cout du foncier en m2 est des plus chers à la vente et à la location et le cout des facturations émises au compte des clients de l'aéroport sont plus faibles que les couts de location en banlieue. Des exploitants commerciaux facturés au trimestre se retrouvent avec des loyers ne faisant pas 50.000 FCFA. A ce titre nous avons fait une analyse sur les

recettes extra aéronautiques pour évaluer les niveaux de performance et sources d'optimisation :

Le décret 2008-460 du 9 mai 2008 qui a créé l'Agence des Aéroports du Sénégal lui assigne entre autres missions :

1. la gestion commerciale des aéroports du Sénégal ;
2. la facturation, la collecte, le recouvrement des redevances aéroportuaires;
3. la réalisation de toutes études tendant à une fiabilité et à une rentabilité des aéroports dont elle a la charge ;
4. l'aménagement et la location 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. ;
5. la fourniture 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).

Cette forte connotation commerciale fait que l'objectif de rentabilisation et d'optimisation des recettes aéroportuaires est une composante importante du plan stratégique de l'Agence.

Cependant, les recettes aéronautiques dépassent de loin les recettes extra-aéronautiques. Elles représentent respectivement 88% et 12%. Ce qui se traduit par une chute considérable des recettes en cas de crise du trafic aérien. Selon les récentes études de l'ACI (2012) les recettes extra aéronautiques des pays Asiatiques (44.56%) Américains (53.47%) Africains (31.69%) et Mondiaux (39%) occupent une part importante des revenus globaux. Les redevances aéronautiques ne couvrant pas habituellement l'ensemble des coûts d'exploitation d'un aéroport, Les exploitants d'aéroports sont encouragés à développer des activités annexes donnant lieu à des recettes dites extra-aéronautiques, représentant près de la moitié de leur chiffre d'affaires. Cependant, au Sénégal le niveau reste faible par rapport à la moyenne mondiale.

Régions	Part Des Redevances Extra Aéronautiques Sur Recettes Totales
Sénégal	12%
Afrique	32%
Asie	45%
Amérique Du Nord	54%
Monde	39%

Ainsi se pose la problématique de la nécessité d'inverser cette tendance par une hausse des redevances extra aéronautiques. Cela est d'autant plus pertinent que les autorités ont opéré une baisse de 50% des redevances « passagers » et « sûreté » depuis le mois de mai 2015 dans le but de promouvoir la destination Sénégal. Cette décision a entrainé une dépréciation de l'ordre de 30% des ressources globales.

Une revue économique a été envisagée et a permis d'analyser toutes les redevances extra aéronautiques pour déterminer :

1. les sources de facturation ;
2. base de données des éléments de facturation ;
3. la tarification actuelle et l'analyse de son évolution ;
4. les procédures de facturation ;
5. la séparation des tâches et la fiabilisation des données ;
6. l'évolution des données statistiques ;
7. les opportunités d'optimisation des redevances ;
8. les améliorations à apporter.

Les redevances concernées sont les suivantes :

1. domaniales (loyers) ;
2. commerciales ;
3. publicités ;
4. parking payant ;
5. banques d'enregistrement ;
6. eau ;
7. électricité ;
8. ordures ;
9. téléphone ;
10. badges et macarons ;
11. bagages en dépôt douanes ;
12. produits des cessions ;
13. redevances de sécurité ;
14. permis spéciaux ;

V.3. L'examen de la situation des redevances extra aéronautiques

Les conventions internationales admises établissent qu'étant donné que le principal objectif de l'aéroport est d'assurer la qualité des services dans les normes de sécurité et de sureté, il convient de réaliser le plus de bénéfices possibles sur ses activités extra-aéronautiques.

Il est nécessaire, surtout dans le cas des activités commerciales, de déterminer la valeur marchande des divers terrains et locaux de l'aéroport en fonction des différentes activités extra-aéronautiques.

À ce propos, ce sont le potentiel d'achalandage et l'emplacement des lieux, non seulement à l'aéroport même, mais à l'intérieur du bâtiment (aérogare ou autre) ou de la zone aéroportuaire, qui déterminent l'attrait que ces lieux présentent pour un éventuel concessionnaire ou locataire et, par conséquent, la redevance que l'aéroport est en droit de demander pour leur occupation.

A cet effet, il est important de lister et décrire toutes les activités marchandes objet de recettes à l'aéroport de Dakar en vue d'en délimiter les contours et la rentabilité pour mieux assoir les assiettes de facturation et perception.

V.3.1.LES REDEVANCES DOMANIALES

Nous partons sur le principe d'une démarche partant :

1. D'un inventaire de l'ensemble des conventions signées ;
2. D'un état des conventions en vigueur ;
3. De l'analyse des éléments de facturation ;
4. Du diagnostic juridique de ces conventions ;
5. Du relevé des incohérences et incompatibilités ;
6. De la majoration ou réfaction des surfaces éventuelles concernées.

Donc un diagnostic économique pour définir des axes de facturation et révision éventuelle des prix.

Le chapitre 5 du document 9562 de l'OACI stipule que l'évaluation de la valeur marchande des espaces intérieurs et des terrains qui sont loués doit tenir compte des loyers exigés pour des locaux ou des terrains semblables dans le voisinage de l'aéroport ou d'autres zones analogues.

Les demandes des clients sont adressées directement à la Direction de l'exploitation et des opérations aéroportuaires qui identifie le site requis et propose un projet de contrat

de location et de concession. Une fois le projet de convention préparé, le document est envoyé à la signature du Directeur Général après validation et visa du contrôle de gestion mais il faut tenir compte au préalable des éléments justificatifs de l'évaluation de la base de facturation des conventions.

La dernière mise à jour des tarifications a été effectuée en 2008 et 2009 et la fixation des tarifs de base a été faite par le gestionnaire d'aéroport basé sur les coûts des constructions et aménagements.

Il ressort des discussions que les révisions de tarification sont difficilement applicables aux conventions existantes et les clients s'opposent aux augmentations des prix de locations compte tenu de leurs préoccupations sur les aménagements non significatifs malgré le fait que des résiliations peuvent être effectuées de plein droit et à titre de sanctions. Les tarifs sont révisables chaque fois que des investissements significatifs sont faits sur les espaces alloués à la clientèle.

Un contrôle en inventaire physique des bénéficiaires des conventions a été effectué, basé sur les travaux effectués par un audit interne pour supposer qu'une mise à jour de la liste a été faite et d'après les informations de rapprochement que nous avons effectué, certains clients ne doivent plus faire l'objet de facturation mais sont toujours facturés alors que leur convention n'est plus en cours de validité.

Le prix du mètre carré dans la zone de Yoff- Ngor-Almadies-Mamelles évolue entre 2800 FCFA et 21.000 FCFA en fonction de la qualité des investissements effectués et de l'emplacement alloué mais à l'aéroport il se situe entre 206 FCFA et 18.458 FCFA. Un rapprochement et une mise à jour ont été effectués sur la base des fichiers de l'exploitation, de la facturation et du recouvrement et afin d'obtenir un fichier consolidé et tenant compte des avenants et modifications.

V.3.2.LES REDEVANCES COMMERCIALES ET DE PUBLICITE

Concernant cette rubrique, le fait marquant est l'existence pendant une longue période d'un seul publicitaire. L'activité est actuellement gérée en concession et la tarification est fournie en annexe.

Le client effectue des propositions sur la base de son chiffre d'affaires estimé, et cette estimation est prise à titre de base de facturation.

Aucun dispositif de contrôle ou de fiabilisation des éléments communiqués par le client ne sont mis en place et on peut prévoir un manque à gagner très important dans ce système.

Les sociétés de publicité sont seules habilitées à communiquer les montants des contrats passés avec les clients et il serait souhaitable de mettre en place un suivi par méthode associative avec le gestionnaire d'aéroport ou un classement des emplacements commerciaux en fonction du volume du chiffre d'affaires comme cela est effectué dans les aéroports de Paris où les meilleurs emplacements sont redistribués aux plus gros chiffres d'affaires.

Toutes les sources de facturation de redevances commerciales n'ont pu être examinées et à titre de focus nous avons travaillé sur les emballages bagages, un free shop et le dépôt de carburant.

V.3.3 LE CARBURANT

Le carburant est facturé sur la base des quantités en litres de carburant déclaré par SMCADY qui a les installations et est chargé de distribuer le carburant aux aéronefs et les sociétés viennent effectuer leurs dépôts à SMCADY (SHELL, ELTON, TOTAL, OIL LYBIA, PUMA). Le tableau récapitulatif des quantités livrées est déclaré par SMCADY sur un état libre (tarif perçu par l'aéroport sur le carburant vendu est de 2 FCFA par litre à Dakar et 1.5 FCFA pour les aérodromes).

Les compagnies ont un load-sheet (feuille de chargement) qui permet d'avoir les informations sur les chargements (passagers, fret, carburant et centrage). Une moyenne de 4 à 5 litres par passager pour 100 kms transportés est donnée par les normes de l'aviation civile internationale mais la vérification effective n'est pas faite au niveau du gestionnaire d'aéroport compte tenu de la non disponibilité de ces données de chargement qui sont des éléments indicateurs indispensables pour le carburant, le comptage passagers et même le fret aérien.

Un autre moyen de vérification est l'accès d'un représentant du gestionnaire aux indexes d'indication des litres dépotés au niveau des cuves carburant qui est un système obligatoire dans les exploitations d'hydrocarbures en dépôt ou en gérance libre de stations-services. Des clauses de confidentialité signées entre les compagnies pétrolières font qu'il n'est pas possible de révéler les informations relatives aux concurrents.

V.3.4.LES SOCIETES EN DUTY FREE

Les sociétés de free shop sont gérées sans surveillance de la comptabilisation de caisse et du niveau des ventes et pour leur cas également, il n'existe pas de journaux contradictoires. La déclaration des chiffres d'affaires est libre et n'est basée ni sur une vérification des déclarations fiscales, ni sur des états certifiés qui permettent d'attester de la sincérité du niveau de chiffres d'affaires.

V.3.5.REFACTURATIONS EAU ELECTRICITE ET TELEPHONE

En contrepartie des installations mises en place dans les espaces en location ou prêtés, des services sont refacturés pour l'eau, l'électricité et le téléphone.

Les clients ont la possibilité de procéder à leur abonnement mais certaines sociétés en dehors de l'aérogare ont la possibilité de souscrire à leur abonnement propre et l'Agence doit prendre des mesures en vue de rationaliser les consommations.

Tous les éléments de constat permettant de revoir les éléments de facturation doivent être examinés (compteurs, indexes, relevés et tarification).

Les taux de tarification indiciaire sont les suivants :

1. Eau 785 FCFA/M3
2. Electricité 225 FCFA/kWh
3. Téléphone établi en forfaits (5.000, 8.500 et 10.000 pour l'entretien) et une facturation de 60 FCFA par unité le relevé étant généré par l'autocommutateur et les factures établies en conséquence.

Les performances à ce niveau sont très faibles car le suivi analytique n'est pas efficient et les agents préposés au relevé et suivi des consommations n'ont pas le background nécessaire pour effectuer des analyses de concordance et une évaluation économique des consommations.

V.3.6.EXPLOITATION DU PARKING PAYANT

Le parking payant a été mis en place en vue de gérer la fluidité du trafic des véhicules des usagers et afin de créer des ressources de l'exploitation des places aménagées dans ce cadre, un historique de 2010 à 2015 fait ressortir des moyennes améliorées au fil des années

Le personnel affecté au parking payant des ADS est composé d'agents péagistes, de gardiens, de superviseurs, de techniciens de surface et d'agents techniques de la DT en vue d'assurer la maintenance du matériel et des installations :

1. 01 chef du parking ;
2. 10 superviseurs ;
3. 13 caissiers ;
4. 12 agents de sécurité (vigiles et ASP) ;
5. 05 agents techniques.

Le cout de l'exploitation pour déterminer le niveau de rentabilité peut se faire à travers les facteurs explicatifs du fonctionnement du parking :

Le système de gestion du péage se structure en 2 entrées principales gérées par des agents de sécurité, de supervision et de gestion des paiements sous la responsabilité d'encaissement de l'Agence Comptable.

En dehors des clients réguliers facturés sur les créneaux horaires, il existe des bénéficiaires d'abonnements avec des tarifs préférentiels (intervenants et exploitants de l'aéroport) et de bénéficiaires de cartes de gratuité (agents et corps spéciaux).

Les premiers constats sont faits sur l'occupation de l'espace caractérisé par des points de position occupés par des épaves qui pour certains servent de logis à des individus non identifiés.

Ces places occupées par ces épaves de véhicules constituent un manque à gagner en sus du problème de sécurité posé par la présence de ces véhicules dans l'espace fréquenté par les usagers et surtout au-delà de 20 heures.

Le parking dispose de 2 entrées mais l'aménagement qui a été fait pose le problème de l'accessibilité car le premier point de délivrance des tickets présente un virage à 90° et les usagers sont tous obligés de rentrer par la 2ième issue plus accessible, ce qui fait que ce point est sur utilisé et expose la machine installée à des pannes régulières.

Un poste de garde est bâti à ce niveau mais les agents du parking sont dans l'obligation de solliciter des équipements pour l'hivernage compte tenu du fait qu'il n'est doté ni de porte ni de fenêtres.

Par ailleurs, le point d'entrée le plus utilisé n'est plus protégé contre la pluie et les autres intempéries car le caisson de protection s'est détérioré.

Les pannes récurrentes obligent les agents à avoir recours au système manuel de facturation qui n'assure plus aucune sécurité dans les décomptes horaires et il n'existe pas de moyen de contrôle des ordres manuels.

A cela s'ajoute la panne constatée de toutes les imprimantes du parking payant et donc il est absolument impossible de procéder à une quelconque édition des rapports d'utilisation des accès et de suivi des mouvements électroniques effectués sur le système de gestion du parking.

Le responsable des recettes se base à cet instant uniquement sur la fiabilité de la déclaration des agents péagistes ou vigiles.

Notons que le parking n'est équipé d'aucun coffre-fort permettant aux agents de procéder à la sécurisation des recettes du jour, et les relèves ne peuvent se faire que par un dépôt de l'agent sortant à celui entrant avant que le régisseur ne procède à l'encaissement le lendemain lors de sa prise de service ce qui laisse supposer que pour les jours non ouvrables les recettes ne sont encaissées que 24 heures voire 48 heures plus tard.

Le risque est quand même minimisé si le système automatique fonctionne car la consultation du système est permise mais aucune édition ne peut se faire et même les reçus sont délivrés aux clients manuellement ce qui entraine des fois une file d'attente très importante et un risque de surcout au préjudice de certains clients proches du volume horaire qui auront à patienter près de 10 à 15 minutes supplémentaires.

Il est à déplorer l'absence d'espaces commerciaux ou cafétérias et certains usagers sont dans l'obligation de stationner et de sortir de l'aire de stationnement pour avoir accès aux commerces.

Les bordures des espaces du parking ne sont également pas allouées aux sociétés désireuses de pouvoir effectuer des affichages commerciaux et cela constitue un manque à gagner pour l'agence.

En plus de la dépréciation de la qualité des services qu'elle entraine, de par l'insalubrité et le manque de sécurité, une infrastructure inachevée sert de dortoir à des passants qui n'ont pu être évacués par les responsables du parking et des installations de fortune y ont été remarqués.

L'absence de toilettes même pour les agents poussent certains clients à utiliser des espaces isolés du parking comme latrines et ceci malgré les efforts répétés des agents du parking, ce qui fait que certaines positions sont refusées par les clients par manque de propreté.

Une autre source de perte de recettes et de structuration du parking est constituée par la présence des taxis et chauffeurs de transport occupant largement tout le côté est du parking partant de la sortie et leur logistique journalière crée une source d'insalubrité qui nuit sérieusement à la qualité des services et la mise en valeur des réfections.

Le parking initialement destiné aux véhicules VIP est dénaturé de son objectif de départ car devant constituer un espace de fréquentation des véhicules de transport qui ne doivent pas stationner en longue durée et procéder rapidement à la récupération des passagers dédiés mais qui malencontreusement occupent l'espace pour la plupart pendant plusieurs heures sans tarification additionnelle.

Il nous est également revenu que la sécurisation des recettes pose problème car des occupants ont pu sortir du parking par l'intervention des agents et chauffeurs des sociétés de location bénéficiaires de cartes d'abonnement.

Par ailleurs l'accès au parking VIP est devenu inutilisable par la nouvelle définition du circuit passager arrivée et les occupants du parking sont obligés de faire un circuit plus long que les clients ordinaires pour accéder à leur véhicule ce qui les incite à ne plus utiliser le mode VIP.

Des problèmes de sécurité et d'exploitation ont également été soulevés et sont à intégrer dans une bonne démarche commerciale et qualité :

1. Le bureau du péagiste menace de s'effondrer et n'est retenu que par un étai métallique ;
2. Le nouveau box en aluminium mis à la disposition du parking n'est pas fonctionnel ;
3. La position octroyée au véhicule incendie est souvent restreinte en mouvements par les usagers qui stationnent souvent de façon anarchique à certaines heures de pointe et cela bloque la sortie du camion.

Les positions du parking principal sont de 500 positions dont certaines sont occupées par les taxis et par des épaves de véhicules. Le parking VIP compte quant à lui 100 positions.

V.3.7.LES BANQUES D'ENREGISTREMENT

Depuis juillet 2011, la facturation des banques d'enregistrement n'est plus effectuée, la perte annuelle estimée est de près de 400.000.000 FCFA par année suite au refus des 2 compagnies d'assistance d'honorer les factures (Sénégal Airlines et Air France assurant leur propre assistance)

Or, la maintenance de ces installations est toujours à la charge du gestionnaire d'aéroport qui supporte des frais de maintenance en ligne avec les redevances IT et le renouvellement de ces installations et l'entretien continu des systèmes d'exploitation revient à près de 250.000.000 FCFA annuellement sans compter des redevances mensuelles de près de 2.100.000 FCFA.

V.3.8.LES VENTES DE BADGES ET MACARONS ET LES CONSIGNATIONS

Cartes professionnelles ou d'accès mis à la disposition des exploitants ou clients et sur lesquelles l'agence perçoit des redevances. Le niveau très faible de cette redevance ne nécessite pas d'examen particulier (2.000.000 FCFA).

Les consignations concernent les bagages mis en dépôt douanes et facturés en termes de durée et poids. La perception des frais de magasinage par les ADS est sujette à problèmes dans les espaces aménagés par les compagnies de transit et fret.

Compte tenu de l'évolution du trafic, on voit nettement un manque à gagner du au mode de perception au comptant ou du fait des dépôts mis en place par les compagnies et sur lesquels l'Agence ne perçoit aucune redevance. La tarification est de 500 FCFA par bagage et par jour.

V.3.9.PERMIS SPECIAUX

Leur part est très faible dans le volume des recettes extra aéronautiques collecté et est de près de 2 à 3 millions de FCFA annuellement.

V.3.10.REDEVANCES DE SECURITE

Facturée et collectée au comptant pour compte sans contrepartie malgré la logistique déployée à cet effet, avec une moyenne mensuelle de 100.000.000 FCFA, les reversements au trésor public sont estimés annuellement à 1.200.000.000 FCFA.

Des agents sont mis dans le circuit de traitement des informations et de collecte des redevances mais la contrepartie est inexistante et il serait utile d'examiner les points de reversements d'une partie des produits facturés pour assurer la prise en charge des frais de traitement de ces opérations.

V.3.11. LES PRODUITS DES CESSIONS

Le passage en système d'agence ne s'est pas accompagné d'une étude de mise sous régime fiscal approprié et le matériel inclus dans le patrimoine public subit les règles des évaluations et expertises préalables avant d'être grevés des droits de douanes pour

leur mise sous consommation et donc permettre la réforme afin de créer des ressources pour une partie du parc dont la maintenance est devenue sans objet.

Il est donc enregistré une perte nette pour ces véhicules totalement amortis et qui auraient pu générer des recettes exceptionnelles.

En effet, dans la liste du parc automobile il apparait un grand nombre de véhicules hors d'usages qui pour la plupart sont dénués de pièces essentielles et qui occupent des espaces pouvant être aménagés pour le stationnement du personnel ou l'aménagement d'autres locaux.

Ces véhicules totalement amortis, en plus de constituer une occupation anormale des espaces d'exploitation, sont à défaut de valorisation par des cessions une perte réelle pour l'Agence.

V.3.12. REDEVANCES DE FRET

Redevance aéronautique mais proposé à l'étude pour optimiser son niveau et son mode de traitement. Comme nous l'avions souligné plus haut, le niveau de fret devrait être communiqué par des informations fiables découlant des données d'exploitation des aéronefs et des compagnies.

Le load-sheet qui avait été énoncé dans le paragraphe consacré au carburant devrait servir de référence pour l'appréciation et la facturation du fret. Cet élément est requis pour le centrage des avions qui est un paramètre de sécurité obligatoire et retrace fidèlement les éléments de chargement.

CHAPITRE VI. LA SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

On remarque que le niveau de la part faible des redevances extra-aéronautiques est dû pour l'essentiel à un manque de politique économique clair en ce qui concerne ces types de ressources.

Le manque de stratégie marketing et la faible qualité des services découlant d'un manque d'organisation à plusieurs niveaux fait que des mesures incitatives et une meilleure stratégie d'exploitation commerciale doivent être mis en place.

VI.1. La situation financière

Un résultat d'exploitation en baisse très importante et déficitaire depuis l'exercice 2013 dû en partie à un manque d'optimisation des sources de recettes et une part importante constituée par les charges qui se fixent à un niveau extrêmement élevé.

Malgré un niveau élevé de chiffres d'affaires la valeur ajoutée baisse de près de 36% surtout compte tenu de la hausse non maitrisée des postes de charges correspondant aux :

1. Transports : hausse des charges de 75%
2. Services extérieurs : hausse de 10.87%
3. Autres charges : hausse de 797% [7]

L'équilibre financier s'est déprécié considérablement et n'est plus atteint depuis l'année 2013 où la rentabilité est devenue négative et l'analyse des ratios de base laisse entrevoir un déséquilibre du à une hausse des charges et des investissements non accompagnés de ressources propres et stables répercutés sur des délais clients confortables mais plutôt des engagements fournisseurs très lourds et contraignants et des emprunts qui n'ont pas eu d'effets de levier financiers donc absence de retours sur investissements et baisse de la rentabilité.

Le service public et la qualité requise vont ressentir ce manque de performance qui à moyen terme va engendrer des difficultés chroniques de trésorerie et une incapacité de l'Agence à faire face à de nouvelles dépense de maintenance et de renouvellement des

[7] (dépenses constituant une perte importante pour l'agence car n'étant pas lié à l'objectif principal).

équipements voire même des difficultés à assurer son fonctionnement régulier. L'autonomie financière ne résulte que d'un stock important de créances dont certaines risquent d'être irrécouvrables mais n'ont pas encore fait l'objet d'examen par l'organe délibérant pour déterminer leur sort. Par ailleurs, les engagements bancaires à rembourser dont les liquidités sont matérialisées en disponible bancaire traduisent des remboursements très onéreux.

VI.2. L'EXPLOITATION, LA SECURITE ET LA SURETE

La gestion aéroportuaire est une activité dynamique (plannings changeants, perturbations quasi-quotidiennes,…) mais le niveau de sûreté, de sécurité et le confort des millions de personnes qui utilisent l'aéroport doit rester constant.

Comment équilibrer la satisfaction de toutes les parties prenantes avec une règlementation et des accords sociaux complexes tout en préservant les marges financières ? Il s'agira alors d'optimiser les activités des opérations aéroportuaires qui reposent sur trois types de missions :

1. exploiter les installations et les ressources de l'aéroport;
2. assister les compagnies et sociétés d'assistance dans le traitement des passagers;
3. informer et aider les différents intervenants sur la plate-forme et les passagers.

Les opérations sont comme le système nerveux de l'aéroport : il traite les informations reçues, les diffuse et s'en sert pour mettre en action les membres que sont les différents services de l'aéroport.

L'information est à la base du métier d'exploitant d'aéroport. Les opérations aéroportuaires utilisent en effet les informations de vol en provenance des compagnies, du bureau de piste et des autres aéroports pour dimensionner les moyens suffisants pour traiter les passagers : banques d'enregistrement, salles d'embarquement, bus de navette côté piste, etc...

Il partage toutes ces informations avec tous les prestataires et partenaires concernés (assistant aéroportuaire, services Inspection Filtrage, services de l'Etat, commerces…) au moyen d'un système interne d'informations et de programmes prévisionnels des vols.

Enfin, il exerce sa mission d'information via le Standard, la Sono, le point Accueil et la salle Info.

Le Responsable des opérations veille, en coordination avec le département maintenance, au bon fonctionnement ou à l'usage adéquat des équipements nécessaires au traitement des passagers (convoyage bagages, PIF, système d'enregistrement, téléaffichage, sonorisation…) et déclenche si besoin est, les interventions nécessaires.

Il veille également au bien-être des passagers en supervisant les équipements de confort (climatisation, éclairage, mobiliers des salles et de service (caisses parking, téléphones, distributeurs…).

Il travaille en étroite collaboration avec les services de maintenance et est aidé en cela par un poste de commandement intégré où sont visualisées toutes les zones d'activités des opérations, transmis et signalés tous les ennuis mécaniques survenant sur les installations.

Enfin, le Département supervise la sécurité des opérations aériennes surtout de l'aérogare, classée " bâtiment ERP ". Il est aidé par une unité dite Unité de Prévention et de Secours qui travaille en collaboration avec le prestataire chargé d'assurer les urgences.

Vis à vis des compagnies, le Département Opérations doit garantir un traitement rapide des passagers dans l'aérogare, afin de ne pas retarder les programmes de vols.

Ainsi, il s'assure, en coordination avec experteam et le Département maintenance, de l'état de fonctionnement des installations et des salles à H-1 du début de traitement des vols; et de la disponibilité des navettes, en coordination avec ABS (airport bus services) Tout ceci à l'heure prévue et dans les délais impartis.

Les activités commerciales : elles reposent sur une mission essentielle : le développement des activités de l'aéroport, qu'elles soient de nature aéronautique ou extra- aéronautique.

Cette mission de développement passe aussi bien par un développement de l'offre que par le développement de la demande.

Dans le domaine des activités aéronautiques, le département en charge du commercial, œuvre à convaincre les compagnies aériennes d'ouvrir de nouvelles dessertes au départ de l'aéroport. Il est ainsi en contacts réguliers avec les responsables des compagnies à qui il présente les atouts de l'aéroport et les potentiels de trafic du pays et de l'intérieur

identifiés par des études marketing, par une analyse régulière des statistiques du trafic et par une veille concurrentielle continue.

Le département mène une démarche identique auprès des Tours Opérateurs régionaux, nationaux et internationaux. Il s'efforce également de favoriser des rapprochements entre TO (tours operators) et de créer ainsi les synergies qui permettent de consolider l'offre de départs (" vacances " par exemple) depuis l'aéroport.

Dans le domaine des activités extra-aéronautiques, il identifie les potentialités en termes de nouveaux commerces ou services qui pourraient être proposés à l'aéroport.

Le Département Commercial travaille à la promotion de l'offre de voyages proposés au départ de l'aéroport. Par le biais de brochures, de publicités de présence sur Internet et les réseaux sociaux, par la participation aux divers Salons du Tourisme, et par des actions de terrain auprès des entreprises, agences de voyages, TO…; ce qui contribue à faire connaître ces offres au plus large public.

Le Département Commercial mène également des études de potentialités et des enquêtes de satisfaction pour identifier les axes d'amélioration et de progression des services et des commerces présents à l'aéroport.

Ses missions de facilitation, sont de la concilier avec la sûreté afin d'apporter tous les jours le confort aux passagers.

au vu des analyses et audits APEX (airport experts) les niveaux de qualité et sécurité-sûreté doivent être revus et ramenés à un niveau plus adéquat car les points de réserve sont nombreux et peuvent à la longue nuire aux critères de certification.

par ailleurs la croissance du trafic suit plus une tendance mondialement impulsée et ne découle pas directement des actions commerciales de l'exploitation.

VI.3.Recommandations

L'optimisation de la gestion passe par un ensemble de secteurs clés du management aéroportuaire et la maitrise impérative de ces secteurs déterminera la rentabilité de l'exploitation et l'amélioration de la qualité des services.

VI.3.1.l'organisation

L'organisation adéquate crée des schémas de processus simplifiés tendant à faire des intervenants dans la chaine de décision des opérationnels beaucoup plus imprégnés de la réalité de l'exploitation.

En lieu et place de l'organisation actuelle beaucoup trop lourde à exploiter avec des flux d'informations mal maitrisés, nous opterons pour des schémas simplifiés qui sont mis en place dans des aéroports à près de 5.000.000 de passagers là ou Dakar n'enregistre que 2.000.000 de passagers.

Le contenu des fiches de postes comparés au temps de présence effectif que nous avons eu à avoir au sein de chaque direction nous permet de constater que l'effectif actuel est pléthorique et devrait être réduit à plus de 50% de son niveau actuel. En effet, en dehors des équipes de facilitation qui évoluent 24h/24, les services de maintenance technique des installations et le personnel d'assistance technique qui est actuellement géré par les sociétés de handling, pour les fins de semaine ou les horaires des vols sont rapprochés et les fréquences des départs et arrivées beaucoup plus accrues, les autres structures n'ont pas besoins d'autant de personnel encore moins d'agents temporaires qui pour la plupart sont présents pour un rendement quasi inexistant.

Dans ce type d'organisation simplifiée qui convient parfaitement à une exploitation de la taille de l'aéroport de Dakar, on retrouve les principales fonctions concourant à la gestion :

1. Au niveau des finances et de l'administration on retrouve la gestion et le suivi budgétaire, la facturation des redevances et la gestion de la trésorerie et du parking en termes de suivi financier, la gestion des conventions et des redevances de toutes sortes;
2. Le commercial gère tout l'aspect promotion et marketing et mise en valeur des espaces commerciaux au sein de l'aéroport (externes et internes);
3. Au niveau de l'AirportSteering, en plus des fonctions de duty manager et du développement de l'aéroport, le volet exploitation et gestion des commandements est effectué;
4. L'exploitation s'occupe des pistes, des accueils passagers et terminaux, des parkings et du système de santé;

5. La sécurité comprend les sections lutte incendie et gestion de la sécurité et du risque aviaire;
6. La sûreté coordonne la surveillance et la sûreté des passagers en collaboration avec la Haute Autorité qui est en charge de la présence étatique en la matière;
7. La Direction technique comprend tout ce qui concerne les aspects des travaux et interventions de génie civil, les prestations d'entretien et de nettoiement, la mécanique et la maintenance des équipements, les constructions et l'entretien des bâtiments, l'électricité et tous les autres aménagements techniques en vue de la bonne fonctionnalité des équipements et installations aéroportuaires.

Ce type de schéma nous permettra de revenir à un effectif de 250 à 300 personnes en personnel permanent et la masse salariale estimée pourra atteindre des niveaux économiquement rentables avec une masse estimée à la moitié par rapport au niveau actuel soit une baisse de 50% et un ratio masse salariale sur chiffres d'affaires de 16% ce qui est un premier critère de performance économique.

VI.3.2. le cadre institutionnel

Le cadre juridique et institutionnel en place actuellement devrait être remplacé par une structuration à même de pouvoir satisfaire les points de faiblesse relatifs d'abord à l'impératif de continuité de l'exploitation qui est trop souvent compromis par la raideur des procédures administratives et contraintes légales ne permettant pas d'assurer une réaction rapide à certains problèmes pouvant grever la qualité du service ou réduire le niveau de sécurité et ainsi entrainer des notams ou arrêts des vols pour raison de sécurité.

En effet, la gestion d'une Agence d'exécution obéit à certaines règles consacrées par décret et fixées par des lois d'orientation, en plus du code des marchés publics qui s'applique et qui contraint les acteurs de La plateforme à obéir à des contraintes légales qui impactent négativement sur les délais de réaction des services techniques dans le cadre des opérations de maintenance et toutes les dépenses d'achat de biens, services ou matériels obéissent à ces procédures.

De plus, le fait de ne pas mettre en place de régime préférentiel ou d'exception dans le traitement des achats fait que les positions tarifaires souvent très élevées pour le matériel technique induit des surcoûts liés aux droits de douanes et taxes d'entrée.

En effet, les équipements et installations sont inexistants au Sénégal, ainsi les équipements de sûreté, les détecteurs de métaux et d'explosifs, les appareils à rayons X, les chariots à bagages, les véhicules incendie VIMP, les bus de transport des passagers (type COBUS), et les instruments d'assistance aéronautique sont tous produits et fabriqués hors du pays.

Il est donc préférable, à défaut de retourner vers un système de type communautaire comme c'était le cas avec l'ASECNA, en vue de bénéficier des avantages liés au statut pour le fonctionnement, de réfléchir sur un statut de type société anonyme avec une participation de l'Etat et des statuts spéciaux qui pourraient allier une souplesse dans les procédures et tenir compte de la spécificité du secteur aéronautique.

Les textes de l'OACI indiquent que les ressources tirées de l'exploitation aéronautique doivent être réinvesties dans l'exploitation et le fonctionnement actuel à contrario des textes de la convention de Chicago, ne donnent au gestionnaire que 33% des ressources globales issues de l'aéroport et dans ces 33% un autre montant constituant 18.75% est transféré vers les autres structures de la plateforme.

Un schéma de privatisation de la gestion de l'aéroport est envisagé par les autorités et cette démarché adoptée par l'Etat depuis le début de la construction de l'aéroport Blaise DIAGNE de Diass visait les gestionnaires allemands de l'aéroport de Francfort FRAPORT, mais c'est une démarche qui ne pourrait être profitable à l'Etat et au Sénégal compte tenu de plusieurs facteurs :

- Les infrastructures sont financées sur emprunt garanti par les redevances collectées depuis 2005 par le Sénégal dans le cadre des redevances de développement des aéroports qui font près de 40 milliards par année et le repreneur ne fournit que des garanties de principe par rapport à la perspective de sa participation dans les activités futures ;
- Le Sénégal dispose de personnel ayant les compétences techniques nécessaires à la gestion d'une plateforme et peut avoir recours à l'ASECNA pour tous les domaines de la navigation aérienne comme cela a été le cas depuis 1974 dans le cadre de la convention de Dakar et d'importants investissements ont été faits sur la plateforme pour mettre à un niveau opérationnel optimal les installations;
- La valeur ajoutée de ce type de privatisation est inexistante car le Sénégal ne gagne aucune contrepartie durable du partenariat, les installations et le personnel étant déjà

existant, le niveau de trafic dépendant de l'orientation politique et de la tarification en vigueur sur la destination en plus des relances devant être effectuées sur le secteur touristique pour rendre la destination plus attrayante. La position de hub sous régional étant un avantage concurrentiel déjà existant.

Ce qu'il faut donc retenir, c'est que les politiques et orientations en matière de transport aérien doivent être gérées et appliquées par des structures adaptées et nationales ou semi publiques en tenant compte de la particularité des transports aériens.

A ce titre, nous pouvons envisager plusieurs schémas :

1. **La Société nationale** : créée par l'État du Sénégal et qui partirait d'une reprise globale non basée seulement sur l'actif mais qui devra gérer à la fois les dettes de ADS et qui sera chargée également de finir les travaux de construction du nouvel aéroport Blaise DIAGNE de Diass. Dans ce cas de figure, le personnel fixé à son niveau optimal devra bénéficier de contrats de travail avec la nouvelle structure et l'État serait actionnaire majoritaire ce qui permettra de gérer les orientations politiques de la tutelle en matière d'aviation civile.

   De plus les régimes spéciaux en matière de droits de douanes, de régime fiscal et de procédures de gestion administrative et financière peuvent être adaptés au contexte du secteur de l'aéronautique.
2. **La Société Anonyme avec administrateur général :** Les SA dont le nombre d'actionnaires est au plus égal à trois peuvent ne pas constituer un conseil d'administration. Elles peuvent désigner un administrateur général qui assume les fonctions d'administration et de direction de la société. Cet administrateur général est nommé, soit par les statuts soit par l'assemblée générale. Il doit nécessairement être une personne physique, pouvant cumuler ses fonctions d'administrateur avec un contrat de travail.
3. **La Société Anonyme avec conseil d'administration:** Le conseil d'administration comprend trois membres au moins et 12 au plus, élus par l'assemblée générale pour une durée qui ne peut excéder deux ans, en cas de nomination par les statuts ou par l'assemblée générale constitutive, et six ans dans l'hypothèse d'une nomination au cours de la vie sociale. Ils sont rééligibles, mais également révocables à tout moment par l'assemblée générale ordinaire, même lorsque la question n'a pas été prévue à l'ordre du jour.

Un non-actionnaire peut accéder aux fonctions d'administrateur. Un administrateur peut être par ailleurs lié à la société par un contrat de travail. L'administrateur est rémunéré par une indemnité de fonction fixe déterminée par l'assemblée générale. Le conseil d'administration peut lui allouer une rémunération exceptionnelle à l'occasion d'une mission spéciale.

Le conseil d'administration est présidé par un président désigné parmi ses membres; et la direction de la société est assurée par un Directeur général choisi par le conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors d'eux.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. Dans ce cas de figure, l'Etat du Sénégal pourrait ouvrir le capital à des privés et faire des prises de participation un levier de mobilisation du capital nécessaire à la finalisation des travaux de l'aéroport en cours qui se verrait être une société avec un actionnariat public-privé-salariés en vue d'assurer une transition dans les conditions optimales.

VI.3.3.LES RESSOURCES

- La mise à niveau des intervenants sur le processus d'établissement, de facturation et de collecte des redevances par rapport à la règlementation est une nécessité et on peut citer à titre d'exemple les dispositions réglementaires en termes de facturation et de collecte de ressources pour l'état du Sénégal. Des procédures claires et tendant à sécuriser les recettes doivent être mises en place pour une séparation des tâches dans les processus de facturation et de collecte des redevances extra aéronautiques.
- Pour accroitre le niveau de qualité des services, les gargotes ou commerces de détail doivent être éradiqués pour laisser place à des installations de type market-place avec des normes de qualité et d'hygiène permettant d'appliquer le niveau de tarification au mètre carré (m2) en vigueur dans la zone Yoff- Ngor-Almadies-Mamelles.
- Des appels à concurrence doivent être émis pour attirer la clientèle à fort taux de chiffres d'affaires (locations de voitures, réseaux hôteliers, tours opérateurs, supermarchés, restaurations rapides et distributeurs de produits de qualité) afin de procéder à une redistribution des espaces alloués et créer des espaces de forte consommation.

- Le parking VIP peut être intégré dans les positions de parking ordinaires compte tenu du circuit trop long du passager et de l'occupation anarchique par les véhicules des complexes touristiques il n'y a plus de qualité de service.
- La numérotation des positions du parking et l'orientation des employés des ADS et des abonnés vers les positions qui n'entravent pas la fluidité du trafic et le circuit idéal du passager qui est la source principale du chiffre d'affaires.
- Procéder périodiquement à un changement des effectifs du parking par un redéploiement des agents et la nomination de superviseurs qui officieront en heures de permanences pour assurer le contrôle des activités.
- Remplacer les équipements défectueux et veiller à une fonctionnalité en temps réel pour une édition permanente des événements liés au système d'exploitation.
- Décentraliser l'ouverture manuelle du parking qui devra suivre une procédure de demande instantanée d'ouverture sous forme de fiche validée par le responsable et l'ouverture se fera par un superviseur qui aura l'obligation à chaque ouverture manuelle de rédiger un rapport détaillé.
- La dotation de coffres forts pour toutes les activités à encaissement au comptant.
- L'augmentation de la sécurisation du parking et la fermeture des points d'accès ainsi que la mise en service de toilettes personnel et visiteurs.
- La mise en location des clôtures pour affichages ou publicités et l'installation de points commerciaux sous surveillance aux espaces inutilisés et l'achèvement des travaux liés à l'accès au parking et aux locaux de traitement des paiements.
- La révision des conditions d'occupation des taxis aéroports qui peut s'établir suivant une typologie des taxis (exemples des taxis bleus qui occuperont un espace aménagé à leur sens et qui seront les bénéficiaires via tarification convenable des dessertes aéroport-centre-ville).
- La remise en application de la redevance sur les banques d'enregistrement au moins à concurrence des charges supportées pour leur fonctionnalité.
- La Direction Technique doit effectuer avec la DEOA une situation des compteurs et branchements clandestins pour une mise à jour des fichiers des compteurs eau et électricité.
- Un comité de suivi des compteurs et une dématérialisation des actions de relève des compteurs. Les agents chargés de relever les compteurs doivent être différents de la Direction Technique.

- Supprimer toutes les lignes téléphoniques qui ne sont pas gérées par des agents en lien direct avec le gestionnaire d'aéroport.
- Procéder à l'acquisition d'un système intégré prenant en charge les transactions caisse des magasins à fort taux de chiffre d'affaires au niveau des magasins sous douanes (applications existantes).
- Mettre en place une procédure de collecte des informations de chargement centralisée par le chef des opérations aéroportuaires qui sera un élément de la chaine de collecte et de facturation des redevances de fret, de carburant et des passagers.
- Limiter au strict minimum le contrôle passager qui ne sera plus nécessaire dans sa forme actuelle mais qui ne sera qu'un élément de contrôle contradictoire.
- Procéder à une évaluation de la rentabilité des refacturations eau, électricité et téléphone pour une optimisation.
- Mettre en place une régie dédiée spécifiquement à la gestion du parking avec un responsable et une équipe de régisseurs

CONCLUSION

Nous remarquons donc au terme de notre étude que l'optimisation de la gestion au niveau d'un aéroport est possible à travers le respect de principes simples et établis par les règles de base de gestion et de management d'entreprise mais également par le suivi des normes relatives à l'activité aéronautique et les textes des transports aériens.

En effet, le secteur des transports aériens est un secteur normé avec des règles et principes écrits validés et mis à jour constamment par les différentes entités qui constituent les organisations internationales et autorités de supervision de l'activité aéronautique.

Malheureusement, dans nos états, les orientations de politique générale en matière de tourisme et de transport aérien ne sont souvent pas en harmonie avec les normes établies et les programmations pluriannuelles sont faites par des sources habilitées mais n'ayant pas la maitrise adéquate du transport aérien.

Nous pouvons citer à titre d'exemple la baisse des redevances liées aux passagers et à la sûreté dans nos aéroports qui avait pour objectif de rendre les titres de transport moins chers et plus compétitifs mais malencontreusement en plus d'avoir engendré une perte de recettes de près de 8 milliards pour le gestionnaire d'aéroport, l'impact sur les titres de transport n'a été que de 10.000 francs et n'a donc pas influé sur le niveau du trafic au Sénégal.

Les orientations doivent donc être basées sur une rationalisation de l'exploitation et des charges afférentes, un accroissement de la sécurité et de la sûreté des installations et des investissements constant en vue d'accroitre le niveau de qualité des services.

Ces mesures seront également accompagnées de critères de rentabilité et de performance consacrées par l'économie d'entreprise et les choix de politiques de gestion. C'est ainsi que nos aéroports seront portés à un niveau de performance et de rentabilité optimal.

Ces éléments ont poussé nos autorités plusieurs fois à entamer des processus de privatisation sans succès mais c'est une démarche qui peut être envisagée et réussie au Sénégal à titre d'une gestion nationale efficace et rentable.

Le schéma de reprise de l'activité devra être élaboré en tenant compte des aspects juridiques comprenant les répartitions du capital social et les mesures de mise en place seront effectuées compte tenu du type de partenariat envisagé.

Le secteur des aéroports fait partie des 6 domaines publics payants considérés comme rentables (aéroports, énergie, eaux, ponts et routes en système de péage, ports et gestion des déchets) mais leur rentabilisation doit intervenir au moment opportun et surtout dans les conditions les meilleures.

Ces conditions sont basées sur :

1. le volume d'activité

2. La rentabilité de l'activité

3. Le plan et les impacts sociaux

4. La possibilité de mobilisation des ressources d'investissements

5. Le rôle de l'Etat dans le plan de restructuration

Le niveau du trafic aérien dépend d'un ensemble de conditions macro-économiques au regard de la corrélation presque parfaite entre la croissance du nombre de passagers et celle du trafic. C'est pourquoi, à partir des extrapolations effectuées sur la base de l'historique du trafic depuis 2010, une hypothèse de progression soutenue du trafic supérieure à 5% nous semble réaliste.

Il serait également souhaitable de renforcer et de promouvoir la diversification des activités (Billetterie, transports de surface VIP etc.)

L'Etat devra garantir des conditions d'évolution de l'exploitation répondant aux critères de performance exigés par le secteur pour garantir des normes de qualité des services améliorée et soutenue.

Les actifs d'exploitation alourdis par des antériorités non liées directement à l'exploitation actuelle et les rallongements des délais clients au détriment de ceux des fournisseurs sont en général la conséquence d'une trop grande importance des services publics dans le fonctionnement courant.

La maitrise des frais de personnel est une obligation de gestion efficiente, et pour ce, un examen de base doit être effectué pour assurer la rationalisation des effectifs en vue de maitriser les coûts et ainsi attirer les partenaires.

Les taux adéquats ont été énoncés et pour intéresser les partenaires potentiels, les négociations doivent être faites en tenant compte des propositions des partenaires qui devront soumettre un « business Plan » réaliste à ce titre.

Un plan social équilibré et accepté pourrait être envisagé si toutefois il n'entraine pas un surcoût dans la phase de transition et dont les effets de retour seraient au contraire négatifs alors qu'un plan de dépérissement progressif aurait été plus efficient (Endettement ou ponction sur la trésorerie pour financer ce plan).

Les choix et modes de financement dépendront du type d'actionnariat à mettre en place étant entendu que la proposition la plus soutenable avant toute négociation du scenario de restructuration serait que le financement des investissements de modernisation soient pris en charge par le Partenaire technique.

Les conditions de choix du modèle de financement pourront être également conditionnées par le traitement des dettes initiales contractées par le gestionnaire.

L'Etat devra garantir à travers un chronogramme précis et global une procédure visant à mettre en place cette restructuration tout en assurant la continuité du service public.

Le plan d'exécution doit prévoir des actions clés préalables nécessaires pour une bonne réussite du passage de la gestion publique à un partenariat:

1. Identification des objectifs et aspects prioritaires de la politique des transports et de qualité des services requis par les Exploitants;

2. Détermination claire des avantages attendus de la restructuration;

3. Evaluation des apports possibles de l'Etat et des plans de financement libératoires possibles publics comme privés ou en PPP (partenariat public privé);

4. Préparation des critères comparatifs et d'avantages marginaux du contrat de partenariat et d'actionnariat et analyse des situations envisageables ;

5. Choix d'un type de partenariat (franchise, actionnaire Majoritaire, Niveau actionnariat public etc..) ;

6. Identification des potentiels Partenaires et investisseurs ;

7. Préparation des propositions économiques et financières – cadre de référence de l'offre;

8. Lancement de négociations et choix du Partenaire

Durant cette période et jusqu'à l'aboutissement de la procédure, l'Etat devra explorer les possibilités de contribuer à rationaliser les coûts de l'activité à travers une phase transitoire qui permettra de créer des conditions attractives d'une activité obéissant aux normes du marché concurrentiel même si dans la réalité nous devons aboutir à un monopole contrôlé.

Les entreprises privées génèrent des coûts de fonctionnement de 15 à 30% moins cher que les structures publiques pour un même, voire un meilleur service offert tout en respectant l'obligation de garantie du service public.

Les approvisionnements ou équipements se font de façon plus avantageuse avec la souplesse du mode de gestion privé qui offre la latitude d'accéder aux marchés des biens, services et capitaux.

Les conditions de travail sont différentielles et plus gratifiantes et enrayent tous les comportements improductifs pouvant être recensés au niveau des services publics.

La réactivité et l'évolution sont plus rapides et les critères de rentabilité sont plus soutenus compte tenu de l'impératif de résultat et de maitrise de la gestion financière de l'entreprise à mettre en place.