



UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE
ET GESTION FINANCIERE DE L'UEMOA
(DESCOGEF)**

SESSION 2022

**EPREUVE : TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES ET
PROBLEMES DE GESTION**

Durée : 5 heures

Le dossier comporte 03 dossiers distincts qui peuvent être traités dans l'ordre choisi par le candidat.

Les questions sont numérotées pour chaque dossier.

Pour fournir les réponses, les candidats n'ont pas besoin de recopier la question posée mais doivent impérativement rappeler le numéro du dossier et celui de la question.

Ils doivent directement donner les réponses.

opmm

Dossier N°1 : (15 points)

La Société ARMUNO fabrique des outils de jardin assemblés à partir de différents composants. Une partie de sa production est distribuée auprès de centrales d'achat de grands magasins avec un objectif de rentabilité de 8% du prix de vente hors taxes. La livraison se fait alors par palettes de 500 unités. Les mêmes produits, conditionnés à l'unité, sont également vendus par un réseau de magasins spécialisés avec un objectif de rentabilité de 15% du prix de vente hors taxes.

La production se fait en juste à temps, la Société ARMUNO ne disposant pas d'aire de stockage pour les produits fabriqués.

Au mois de septembre N, l'entreprise doit faire deux propositions de prix : la première à une centrale d'achat de grand magasin qui souhaiterait acquérir deux palettes de 500 unités du produit P1 ; la seconde pour un magasin spécialisé qui souhaiterait commander un lot de 50 unités du produit P2.

Pour faire ses propositions, l'entreprise dispose des éléments prévisionnels de coûts relatifs à l'année N (**Annexes 1 et 2**) et d'une étude relative à la concurrence (**Annexe 3**). Afin d'améliorer ses prévisions, la Société ARMUNO a mis en place des procédures lui permettant de ventiler ses charges par activités. Ce système, à base d'activités, étant encore pour elle expérimental, elle continuera néanmoins à calculer encore ses coûts selon la méthode traditionnelle des centres d'analyse.

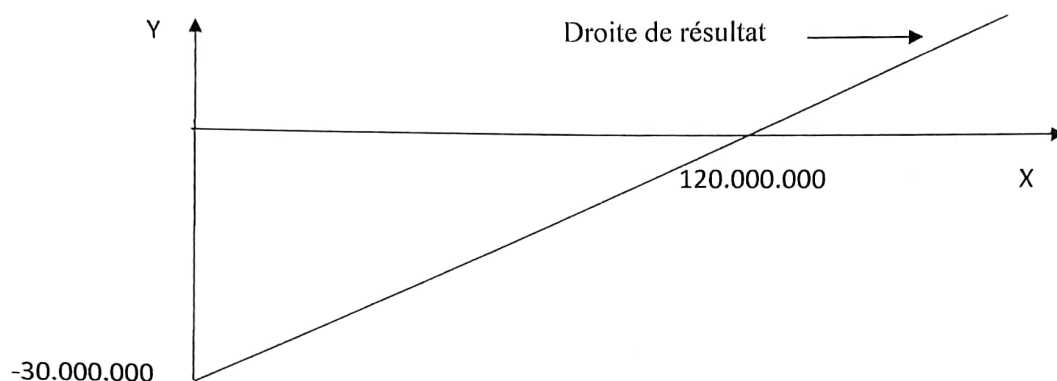
Travail à faire

1. À partir du calcul des coûts complets par la méthode des centres d'analyse, déterminez les propositions de prix à faire aux deux clients. (3 points)
2. Déterminez les mêmes éléments en vous fondant sur les coûts à base d'activités. (3 points)
3. Quelle conclusion en tirez-vous compte tenu des propositions de la concurrence ? (3 points)
4. Précisez l'origine de la divergence des différentes méthodes de calcul des coûts (3 points)
5. Dans une courte note, expliquez en quoi la méthode à base d'activités apparaît plus pertinente au regard des décisions que doit prendre la Société ARMUNO. (3 points)

90 min

Dossier N°2 : (15 points)

La RAMEFABRIC fixe le prix moyen des planches à 23.600 F TTC (Toutes Taxes Comprises, TVA 18 %). le graphique représenté ci-dessous concerne la détermination de son chiffre d'affaires critique de l'exercice 2021, et son équation de droite de résultat est écrite de la manière suivante : $Y = 0,25 X - 30\,000\,000$



On vous communique en outre les informations suivantes :

- indice de sécurité 0,4
- stock moyen de produits finis 20.000.000
- durée moyenne de stockage 2 mois

NB/ Le coût de production des produits vendus n'est composé que de charges qui rentrent dans la composition des produits.

Travail à faire

- a) Définir les notions ci-dessous de marge de sécurité et d'indice de sécurité et donner les formules correspondantes (3 points)
- b) En interprétant l'équation du résultat, calculer :
 - le chiffre d'affaires (1 point),
 - le coût variable de production des produits vendus (1 point),
 - la marge sur coût variable de production des produits vendus (1 point),
 - le coût variable de distribution (1 point),
 - la marge sur coût variable global (1 point),
 - les frais fixes (1 point),
 - le résultat (1 point).
 - Présenter un tableau du compte d'exploitation différentiel à partir des données ci-dessus (2 points)

- c) Sachant que $\Delta R = \Delta CA \times Tm$ [la variation (Δ) du résultat (R) suite à la variation chiffre d'affaires (CA) avec Tm = Taux de marge], on pose la formule du levier d'exploitation de la manière suivante en vous demandant de la démontrer (3 points) :

$$L = \frac{\text{Résultat}}{\text{Marge sur coût variable}}$$

Dossier 3 (10 points)

60 min

ASKY, la compagnie panafricaine, la liberté au prix de la fragilité conjoncturelle

La pandémie à coronavirus (COVID-19) a profondément bouleversé la société et en particulier l'économie mondiale depuis son apparition, début 2020. Pour de nombreux secteurs d'activités, il est question d'assurer la survie des entreprises. C'est le cas pour le transport aérien, obligé de stopper nette entre mars et août 2020 pour une très grande majorité des compagnies. La reprise s'est déroulée très lentement du fait de la peur chez de nombreuses personnes et des mesures contraignantes à respecter pour assurer la sécurité des passagers au sol et à bord des avions. Selon l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), les compagnies aériennes africaines ont perdu 13,54 milliards de dollars de recettes en 2020 et plus de 78 millions de passagers.

En Afrique, une mobilisation de plusieurs acteurs du secteur et d'institutions de développement, ont permis à certaines compagnies nationales de bénéficier de l'accompagnement de leurs états. C'est le cas d'Air Côte d'Ivoire qui a bénéficié d'un appui de 14 milliards de francs CFA de l'état ivoirien tandis que le gouvernement du Sénégal, unique actionnaire d'Air Sénégal (par le biais de la Caisse des dépôts du pays), a mobilisé plus de 43 milliards de francs CFA pour soutenir les activités de la compagnie.

ASKY, qui se réclame « la compagnie panafricaine » n'a pu bénéficier de l'aide publique pour faire face à la crise. Le statut d'entreprise privée n'a pas favorisé l'accès à un coup de pouce malgré les multiples demandes formulées à l'endroit des Etats ou encore d'institutions internationales de développement économique comme la banque mondiale, le Fonds Monétaire Internationale, l'Agence Française de développement, la Banque Africaine de Développement (voir annexe 4), d'où la désolation du directeur commercial de la compagnie, le Camerounais Nowel Ngala : « nous avons frappé à toutes les portes, entrepris toutes les démarches possibles et imaginables, sans succès ».

La compagnie ASKY a été lourdement affectée par la crise, obligée de subir un arrêt quasi-total de ses activités entre mars et août 2020. Les seules opérations effectuées durant cette période, pour le compte de l'ONU, ont été pour acheminer du matériel de soutien COVID en Afrique de l'Ouest. La reprise en septembre s'est faite lentement, l'entreprise n'ayant fonctionné qu'à 27% de ses capacités jusqu'en octobre 2020 alors même que l'exploitation s'est complexifiée davantage comme l'a souligné Nowel Ngala : « Il a aussi fallu nous adapter aux protocoles

anti-Covid mis en place par les différents pays, revoir nos plans de vol en fonction des couvre-feux instaurés, réduire nos fréquences vers les pays qui l'exigeait comme le Cameroun, le Gabon et le Nigeria... Cela n'a vraiment pas été simple ». Cette situation risque de fragiliser une compagnie dont le modèle est pourtant jugé, par certains, comme adapté aux besoins de la région, Afrique de l'ouest et du centre, dont elle contribue fortement à assurer le transport de personnes et de marchandises, pour un total de 26 destinations dans 23 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre.

La compagnie ASKY a été fondée en 2007 pour combler le vide laissé par la faillite d'Air Afrique survenue en 2002. L'initiative de la création d'une compagnie panafricaine pouvant apporter des solutions face aux difficultés de circulation des personnes et des biens en Afrique de l'Ouest et du Centre a été prise en 2004 lors d'une réunion de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), tenue le 10 janvier 2004 à Niamey. Il a été décidé *« de doter l'espace communautaire d'un outil d'intégration régionale dans le domaine du transport aérien, d'essence privée, compétitif, rentable et offrant toutes les garanties de sécurité et de sûreté ».*

La compagnie est aujourd'hui détenue par un consortium composé essentiellement de Ethiopian Airlines, qui détiendrait environ 40% du capital de l'entreprise, de la Banque d'investissement et de Développement de la CEDEAO (BIDC), de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD, d'Ecobank. Ces dernières banques détiendraient chacune environ 18% du capital. Le reste du capital est détenu par de petits actionnaires dont l'Etat togolais et le fonds sud-africain Sakhumoto Group Holding (soutien de la « Black Economy »).

La vision de l'entreprise est d'*« être une compagnie aérienne internationale ayant une touche africaine ; une compagnie qui dessert et relie les pays africains entre eux, et l'Afrique au reste du monde, à travers un service d'excellente qualité ».* Elle s'est donnée quatre missions :

- (1) Accompagner et faciliter de façon dynamique les activités économiques et commerciales par la création de nouveaux itinéraires de transport entre les Etats de la région et ses nouveaux partenaires commerciaux ;
- (2) Offrir des liaisons régulières, sûres et fiables, à des prix compétitifs ;
- (3) Faciliter les différentes connexions par son large réseau et la ponctualité de ses vols ;
- (4) Contribuer au développement du tourisme intra-africain et du tourisme international en direction de l'Afrique.

Le statut d'entreprise privée a l'avantage d'offrir une certaine agilité comme l'atteste l'assertion suivante : *« Du fait de son statut privé, Asky est incroyablement agile. Contrairement à Air Côte d'Ivoire ou à Air Sénégal, où il faut l'accord de vingt personnes avant d'entreprendre le moindre changement, Asky peut modifier sa stratégie du jour au lendemain. Quand la situation exigeait qu'elle se replie sur du cargo ou qu'elle arrête de desservir l'Afrique du Sud du jour au lendemain de crainte du variant, elle l'a fait ».*

Le statut d'entreprise privée permet également *« une gestion prudente »* d'ASKY grâce à l'appui de son partenaire stratégique Ethiopian Airlines, qui lui loue toute sa flotte et assure la gestion de la compagnie en désignant à chaque fois le directeur général, lequel provient toujours

du top management de l'entreprise éthiopienne. En effet, ASKY a connu entre 2010 (date du lancement de ses opérations commerciales) et 2022 un total de 6 Directeurs généraux tous de nationalité éthiopienne.

La compagnie basée à Lomé a ainsi connu un développement cohérent pendant une décennie. Contrairement à la grande partie des entreprises dans le secteur du transport aérien, l'entreprise a réalisé ses premiers bénéfices en 2015. Les exercices entre 2017 et 2019 ont été également bénéficiaires. Le chiffre d'affaires de l'entreprise en 2019 a atteint près de 100 milliards de francs CFA. Elle emploie 475 personnes de l'entreprise en 2019 a atteint près de 100 milliards de francs CFA. Elle emploie 475 personnes de 32 nationalités différentes et dispose d'une flotte de neuf appareils Boeing (cinq Boeing 737-700 et quatre Boeing 737-800) tous loués par Ethiopian Airlines. En effet, l'entreprise a choisi d'exploiter exclusivement des appareils de l'avionneur américain en retournant à Ethiopian Airlines les « Bombardier » initialement exploités. Le directeur commercial Novel Ngala justifie ainsi ce choix : « Avec leurs 60 places, les Bombardier étaient trop petits pour nos fréquences, et nous contraignaient à des tarifs trop élevés. Sans compter que la maintenance (assurée Ethiopian Airlines) revient moins cher avec des Boeing ». Les bases de la performance dans l'industrie aérienne sont ainsi posées par la compagnie « panafricaine » basée à Lomé. En effet, l'entreprise s'est focalisée à maîtriser les coûts d'exploitation, condition nécessaire pour être performant dans ce secteur. Les compagnies low cost ont montré l'importance de la maîtrise des coûts opérationnels (salaires, kérosène, redevances aéroportuaires, maintenance des avions, commissions versées, publicité, etc.) et ont pu tirer leur épingle du jeu.

ASKY est devenue avec le temps un acteur crédible du secteur en Afrique aux côtés des mastodontes du continent que sont Ethiopian Airlines, South African Airlines, Royal Air Maroc, etc. Mais, de plus en plus, la compagnie basée à Lomé doit composer avec la concurrence d'acteurs compétitifs exploitant principalement son marché de base (Afrique de l'Ouest et du Centre). Ces derniers ont de solides capacités et sont soutenus par des États. C'est le cas de Rwandair, Air Sénégal ou encore Air Côte d'Ivoire.

La compagnie Rwandair s'est alliée à Qatar Airways qui détient 41% du capital et bénéficie fortement de son statut de compagnie nationale détenue à 51% par l'État Rwandais. Grâce à sa flotte de 12 avions (2 Airbus A330, 4 Boeing 737-800, 2 Boeing 737-700, 2 Bombardier CRJ-900 et 2 Dash 8-400) d'âge moyen de 8,2 ans, Rwandair propose avec son partenaire Qatar Airways plus de 160 destinations via les hubs de Kigali et Doha tout en accélérant son maillage du continent encore « mal desservi » selon les responsables de la compagnie nationale du Rwanda. Elle dessert plus de 20 destinations africaines en plus des destinations comme Londres, Bruxelles, Dubaï, Mumbai ou encore Guangzhou.

La compagnie sénégalaise est entièrement détenue par l'État sénégalais et n'est pas adossée à un partenaire stratégique. La compagnie dessert un réseau de 24 destinations dont Paris, Marseille, Barcelone, Milan, New York et Washington en plus de plusieurs capitales de pays d'Afrique de l'Ouest, du Centre et du Nord. Elle dispose d'une flotte de 8 appareils (2 Airbus A330 neo, 2 Airbus A321, 2 Airbus A219 et 2 ATR 72-600). Une commande de 8 Airbus A220-300 a été faite pour une livraison prévue sur la période 2021-2024.

Air Côte d'Ivoire s'est très vite positionnée en tant que principal concurrent de ASKY. Depuis sa création en 2012, la compagnie nationale ivoirienne (l'État détient 55,8% du capital) a pour cible principale le même marché d'ASKY (Afrique de l'Ouest et du Centre) en profitant du dynamisme de l'économie ivoirienne et de l'accompagnement de son partenaire stratégique Air

France (qui détient 10,8% du capital de l'entreprise) ; ce dernier souhaitant faire d'Abidjan son hub régional pour mieux faire face aux géants du continent. Elle dessert ainsi la quasi-totalité des capitales des pays d'Afrique du Centre et de l'Ouest. En 2015, elle revendiquait avoir transporté plus de 600 000 passagers là où ASKY annonçait 51 5000 passagers. Alors qu'ASKY était ses premiers bénéficiaires, Air Côte d'Ivoire se réjouissait ainsi d'avoir un chiffre d'affaires de 74 milliards de francs CFA contre 68 milliards pour ASKY. Air Côte d'Ivoire espérait enregistrer des profits à partir de 2018, ses pertes en 2015 étant estimées à 7 milliards de francs CFA. La flotte d'Air Côte d'Ivoire est composée de 1 Airbus A320 Neo, de 2 Airbus A320-airfeets-ff). Sur le plan opérationnel, Air Côte d'Ivoire a principalement opté pour des vols directs et des vols quotidiens en aller-retour (offre très prise par les hommes d'affaires ayant des activités entre Abidjan, Lomé, Accra, Dakar. ASKY, quant à lui, propose davantage de vols avec plusieurs escales. Les prix des vols sont plutôt moins chers chez Air Côte d'Ivoire par rapport à ceux proposés par ASKY. Les responsables de l'entreprise « panafrique » justifient cette situation par le fait que leur entreprise est une compagnie purement commerciale, de droit privé, ne bénéficiant d'aucune subvention publique. Aussi, malgré ses multiples escales, ASKY revendique être réputée plus fiable en termes de ponctualité et présenterait des coûts opérationnels moins importants que son concurrent ivoirien.

Face à ses concurrents sur le marché de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, ASKY mise sur ses atouts : l'image d'une compagnie panafrique (32 nationalités différentes dans son personnel) ; un partenariat stratégique puissant (Ethiopian Airlines) qui peut mettre à sa disposition des appareils pour répondre à la demande et les récupérer lorsque le marché est tendu ; la spécialisation de sa flotte composée d'appareils Boeing ; un actionariat privé ; l'appui du gouvernement togolais qui investit pour l'élargissement de l'aéroport Gnassingbé Eyadéma ; un management rigoureux assuré par des personnes rompues à la tâche. ASKY prévoyait ainsi avant l'apparition de la pandémie de mettre le cap sur l'Europe et le Moyen orient. Les responsables de la compagnie considéraient cependant que « le projet lui-même n'est pas remis en cause, mais la période n'est pas propice à la conquête de nouveaux marchés. Nous allons d'abord nous consolider sur nos lignes actuelles ».

L'entreprise doit cependant trouver le moyen de faire face aux crises dont celle occasionnée par la maladie à coronavirus (COVID-19) qui a entraîné des conséquences considérables sur la trésorerie de l'entreprise. Avant cette dernière crise, elle a fait face à la crise d'EBOLA qui l'a empêché de réaliser ses premiers bénéfices après deux ans d'exploitation comme initialement prévu. Son expansion a été également freinée par la pénurie de pilotes en 2016 empêchant l'entreprise de continuer dans sa dynamique de profits. Même si elle permet à Lomé de « décoller » grâce à sa plateforme aéroportuaire qui accueille un nombre considérable de passagers sur son sol, l'Etat togolais ne considère pas ASKY comme une compagnie nationale digne d'être appuyée en période de crise. Plus largement, les états ont du mal à la considérer comme une compagnie panafricaine du fait de sa relation d'assujettissement avec Ethiopian Airlines faisant dire à certains qu'ASKY n'est rien de plus qu'une arme pour l'expansion de l'entreprise Ethioienne en Afrique de l'Ouest et du Centre contrairement au projet initial.

Les dirigeants de la région sont d'autant plus préoccupés par l'attitude d'ASKY qui n'a pas respecté les décisions de la CEDEAO d'embargo du Mali en profitant des zones grises de la réglementation et du choix de la Guinée de ne pas isoler son voisin. Les spécialistes considèrent que c'est pour ne pas perdre un marché rentable dans un contexte où l'entreprise est fortement

secouée par les conséquences des mesures imposées par les états pour contenir la progression de la maladie à coronavirus (Covid 19).

Comme toutes les entreprises, ASKY est souvent confrontée à des problèmes internes relayés dans la presse. Ainsi, le 23 avril 2016, le journal L'Alternative titrait « *ASKY : Le bordel s'installe à bord* ». Il est relaté dans ce numéro un contexte tendu dans l'entreprise marqué par la « *très mauvaise humeur* » du personnel ; des « *annulations de vol* » ; des « *démissions en cascade* » ; une « *surexploitation du personnel* » ; ou encore « *le licenciement d'un des pilotes les plus expérimentés par le Directeur des opérations* ». Il est reproché à ce dernier de soumettre ses collègues pilotes « *à un rythme de travail qui les oblige à violer la réglementation en vigueur en matière du nombre d'heures de vols à opérer par pilote* ». Plus récemment, le même journal L'Alternative a reporté dans son numéro 973 du 28 septembre 2021 des griefs portés à l'endroit du DRH accusé de manque d'équité, d'impartialité et de favoritisme dans le choix des hommes à des postes importants comme celui d'instructeur ou de chef de cabine. Il est également fait mention de l'existence de clans entre les employés de nationalités différentes. Le problème le plus sérieux est relatif au licenciement d'une hôtesse de l'air en juillet 2021 pour faute grave (commande de repas pour personnel navigant alors qu'elle n'était pas de service). La nommée Aissatou Barry de nationalité guinéenne, recrutée depuis 2010, réfute cette thèse (en parlant de cadeau reçu d'un agent de catering à l'aéroport de Conakry) et considère qu'elle a été licenciée pour étouffer une dénonciation de harcèlement sexuel dont elle serait victime de la part de son supérieur hiérarchique.

La compagnie ASKY doit ainsi faire face à une concurrence de plus en plus intense sur son marché principal dans un contexte de crise durant lequel ses principaux concurrents ont pu bénéficier de l'appui de leur état ; ce dont elle n'a pas pu avoir droit du fait de son statut d'entreprise privée. Aussi, le management d'un personnel multiculturel provenant de 34 Etats dont la plupart est africaine se révèle plus délicat que prévu.

Travail à faire :

1. Après avoir élaboré un diagnostic par le PESTEL, relever au moins trois variables clés dans l'industrie du transport aérien africain (4 points).
2. Le choix d'ASKY de consolider son marché actuel est-il cohérent avec les tendances du marché (3 points) ?
3. En mobilisant la théorie de la contingence, discuter les chances de succès du modèle de l'entreprise privée optée par ASKY (3points).

Annexe 1 : Calcul des coûts à partir des centres d'analyse
 Nomenclature des produits et prix d'achat unitaire des composants

	P1	P2	P3	P4	P5	Prix d'achat unitaire
C1	2	2	2	2	2	1,52
C2		1	1	1		3,35
C3	3	2		2		2,13
C4			4		5	0,91
C5		1			2	0,61
C6	2	1	1	3	2	1,30

Gamme opératoire et coût de la main-d'œuvre directe

	P1	P2	P3	P4	P5	Coût unitaire
Temps de MOD par unité de produit (heure)	0,5	0,2	0,6	0,4	0,3	20 F

Détail du budget des charges indirectes

Centres	Coût total	Unité d'œuvre
Approvisionnement	309 063	10 F d'achat
Assemblage	1 550 200	Heure de main-d'œuvre directe
Conditionnement	125 460	Nombre de produits
Administration	737 786	10 F de coût de production
Distribution	15% du chiffre d'affaires	10% de chiffre d'affaires

Les prévisions concernant le nombre et la taille des lots fabriqués sont les suivantes :

	P1	P2	P3	P4	P5
Production prévue	25 000	15 000	12 000	20 000	10 000
Lots de 2 000	10	2	1	2	
Lots de 1 000	5	1	1	1	
Lots de 500			10	6	
Lots de 100		70	20	80	
Lots de 50		60	40	80	200

Dans ces fabrications, 46 000 unités doivent être livrées en palettes de 500 unités à des centrales d'achat de grands magasins ; les autres sont destinées à des magasins spécialisés.

Annexe 2 : Analyse des activités

L'analyse des activités a conduit, après simplifications, à l'identification de six centres de regroupement, caractérisés chacun par un inducteur spécifique. Le septième centre « établissement » est doté d'un inducteur arbitraire, car aucun facteur significatif n'a pu être identifié ; il s'agit, pour l'essentiel, d'activités de direction.

Les résultats de cette analyse sont les suivants :

Inducteurs de coût	Charges en francs
Références matières	330 000
Références fabriquées	458 000
Montage manuel (heure de main d'œuvre directe)	154 000
Lots mis en fabrication	1 169 000
Produits livrés dans les magasins spécialisées	99 000
Palettes livrées aux centrales d'achat	26 000
Établissement	486 509

Faute de clef de répartition logique, l'inducteur établissement sera réparti également sur chaque unité produite.

Ces inducteurs de coût n'englobent pas les charges consommées par la fonction distribution.

On suppose toujours que celles-ci représentent 15% du prix de vente.

Annexe 3 : Données sur la concurrence

Deux concurrents distribuent des produits similaires à P1 et P2 en offrant les conditions suivantes de prix :

Prix proposé par	P1	P2
Concurrent 1 : ventes aux centrales d'achat	64 F	97 F
Concurrent 2 : ventes aux centrales d'achat	58 F	92 F
Concurrent 1 : ventes aux magasins spécialisés		100 F
Concurrent 2 : ventes aux magasins spécialisés		107 F

Annexe 4 : Le secteur de l'aviation en Afrique

Les principales parties prenantes de l'industrie aéronautique africaine peuvent être classées en quatre grands groupes : les organismes de réglementation au niveau continental et régional ; les partenaires industriels ; les partenaires stratégiques ; et d'autres partenaires et investisseurs internationaux.

Les organismes de réglementation comprennent la Commission de l'Union africaine, la Commission africaine de l'aviation civile (CAFAC), les communautés économiques régionales, la CEA et les services compétents des États membres. Les partenaires industriels comprennent l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'AFRAA, les exploitants d'aéroports, les compagnies aériennes, le Conseil international des aéroports d'Afrique (ACIAfrique), l'Association du transport aérien international (IATA), les prestataires de services de navigation aérienne, l'Agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) et l'Organisation des services de navigation aérienne civile (CANSO). Parmi les partenaires stratégiques figurent l'Union européenne, l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA), la Federal Aviation Administration (FAA) des États-Unis et le Ministère chinois du commerce.

Parmi les autres organisations et investisseurs associés à l'industrie aéronautique en Afrique, on peut citer l'Agence de développement de l'Union africaine, la Banque africaine de développement, la Banque africaine d'import-export (Afreximbank), la Banque de commerce et de développement de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe et la Banque mondiale.

(Source : Ndoh, 2020, cité par Lisinge, 2020 pour la CEA)