



المكتب الوطني للمطارات  
Office National Des Aéroports

# Plan de Transformation

## ENVOL 2025

# TABLE DES MATIÈRES

- **Mot de Madame la Directrice Générale**
- **Synthèse Envol 2025**
- **Projets issus d'Envol 2025**
  - **Développement des Capacités Aéroportuaires**
  - **Développement de la Navigation Aérienne**
  - **Marketing & Commercial**
  - **Organisation et Process**
  - **Digitalisation et Automatisation du Parcours Clients et des Process**
  - **Capital Humain**
  - **Qualité, Certification et Développement Durable**
  - **Assainissement et Valorisation du Patrimoine**
  - **Partenariats**
  - **Transformation de l'ONDA en SA**

## MOT DE MADAME LA DIRECTRICE GENERALE



C'est avec fierté que nous dévoilons dans ces pages la teneur de notre Plan stratégique 2021-2025, lequel présente les grandes orientations qui guideront nos choix, nos décisions et nos actions pour les prochaines années.

L'élaboration de ce plan stratégique est le fruit de travaux collectifs avec les différentes entités de notre organisme, qui ont mis en relief les expertises spécifiques de leurs équipes et qui ont également abouti à lui choisir collectivement le nom de : **Envol 2025**.

Un diagnostic précis des environnements internes et externes a été pris en considération, s'imprégnant du nouveau contexte dans lequel nous évoluons dorénavant.

Il tient compte d'enjeux importants tels que la nouvelle normalité du secteur aérien et l'accélération soutenue des changements technologiques. Il s'appuie également sur les réalisations de l'Office tout au long des dernières années. Des réalisations qui ont grandement contribué à rendre notre organisme encore plus performant et qui lui ont permis de jouer, de manière encore plus affirmée, son rôle stratégique au sein de l'économie nationale.

Ainsi, tout en répondant à la nouvelle normalité du secteur aérien, l'ONDA continuera de miser sur ses forces et maintiendra ses efforts en vue de poursuivre sa participation au développement économique de notre pays et son rayonnement.

Nous continuerons aussi à améliorer notre performance organisationnelle, notamment par le développement d'une culture axée sur l'utilisation optimale et les échanges des données qui rehaussera nos processus opérationnels et décisionnels, en plus de porter une attention accrue au développement et au bien-être de nos collaborateurs.

Je suis convaincue que ce plan stratégique nous permettra de concrétiser notre ambition :

➤ Etre un opérateur global, centré client, qui délivre les meilleurs standards internationaux en matières de services de navigation aérienne, de développement, et d'exploitation aéroportuaires, tout en s'adaptant aux enjeux nationaux et locaux dans chacune de nos implantations.

➤ Rendre nos aéroports des lieux de vie qui incarnent aux yeux des visiteurs l'identité du territoire où ils se trouvent, et qui permettent à leurs acteurs économiques et touristiques de rayonner au-delà de leurs frontières.

Directrice Générale  
Madame Habiba LAKLALECH

## PROFIL DE NOTRE ETABLISSEMENT

Instrument national stratégique et acteur incontournable dans le secteur des transports, l'Office National Des Aéroports est responsable de l'espace aérien du Royaume et assure la gestion de **25 aéroports** dont **19 aéroports internationaux**. Les aéroports du Maroc offrent annuellement une capacité d'accueil de **40 millions de passagers** par an.

En tant que maillon stratégique de la chaîne de développement économique, l'ONDA doit satisfaire aux exigences et attentes internationales, nationales et régionales.

En plus d'être le pivot du transport aérien, l'ONDA est un créateur de valeur et de richesse, et il contribue au développement économique et social du Maroc.



## NOS MISSIONS

En tant que gestionnaire de l'infrastructure aéroportuaire nationale et des services de la navigation aérienne, l'ONDA a pour missions :

- L'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports ouverts à la circulation aérienne publique ;
- Le contrôle local et régional de la circulation aérienne, la gestion des installations de la navigation aérienne et la mise en oeuvre des moyens nécessaires au contrôle aérien ;
- Le traitement des passagers et du fret aérien ainsi que tous les services destinés à la satisfaction des besoins des usagers et du public ;
- La liaison avec les organismes et aéroports internationaux afin de répondre aux besoins du trafic aérien ;
- L'exploitation de certains ouvrages et services qu'il peut, le cas échéant, concéder à des tiers ;
- La formation dans le domaine de l'Aviation Civile.

## NOS VALEURS

Nos valeurs fondamentales guident nos comportements et servent de fondements aux décisions que nous prenons. Dans tout ce que nous entreprenons à l'ONDA, nous adoptons et incarnons les valeurs suivantes :

- **Respect** : Agir avec considération, courtoisie, honnêteté, écoute et respect à l'égard de l'autre.
- **Esprit d'Equipe** : Travailler ensemble pour une réussite collective en toute transparence et avec une attention particulière au respect de la dignité et de la vie personnelle des collaborateurs.
- **Transparence** : Eviter toute forme d'opacité dans nos actes au quotidien.
- **Loyauté** : Se comporter en tout temps envers l'ONDA d'une manière loyale et diligente qui protège ses intérêts. Eviter tout agissement et toute déclaration publique susceptible de ternir l'image ou la réputation de l'ONDA.
- **Intégrité** : Se conduire de manière honnête et juste et traiter de manière égale ses collaborateurs et partenaires.
- **Responsabilité** : S'acquitter de nos tâches avec loyauté, professionnalisme, efficacité, efficience et objectivité.
- **Excellence** : S'inscrire en permanence dans la quête de nos performances et jouir d'une exemplarité managériale.

Ces valeurs devront intégrer les enjeux majeurs dont l'ONDA devra faire face avec l'agilité nécessaire pour relever les défis à venir.



## NOTRE AMBITION

Dans un environnement marqué par l'incertitude et le doute, il est important de fédérer l'ensemble du personnel ainsi que nos partenaires autour d'une ambition commune pour l'avenir de l'ONDA.

### Notre Ambition :

Etre un **opérateur global, centré client**, qui délivre les meilleurs **standards internationaux** en matières de services de **navigation aérienne, de développement, et d'exploitation aéroportuaires**, tout en s'adaptant aux enjeux nationaux et locaux dans chacun de nos implantations.

Rendre **nos aéroports des lieux de vie** qui incarnent aux yeux des visiteurs **l'identité du territoire** où ils se trouvent, et qui permettent à leurs acteurs économiques et touristiques de **rayonner au-delà de leurs frontières**.

### Autrement dit :

#### ONDA : Opérateur Global aux meilleurs standards internationaux

- Avoir un pouvoir d'influence à l'échelle continentale/mondiale ;
- Exporter l'expertise et le savoir-faire de l'Office au-delà des frontières marocaines ;
- Capitaliser sur les synergies tirées de la gestion groupée des activités de navigation aérienne, d'exploitation et de développement aéroportuaires, et de formation ;
- Rehausser le niveau de performance de ces activités à travers son ouverture sur le monde.

#### ONDA : Centré Client

- Connaitre la typologie des clients et concevoir des services et infrastructures qui répondent aux besoins de chaque segment ;
- Rehausser le niveau d'engagement des intervenants dans les processus de traitement des passagers ;
- Etre à l'écoute permanente des passagers afin d'anticiper et de satisfaire leurs attentes ;
- Promouvoir en interne la culture client.

#### Aéroports du Royaume : Lieux de vie à la marocaine

- Incarner l'identité du territoire où les aéroports sont ancrés ;
- Contribuer au rayonnement au-delà des frontières des territoires et des acteurs économiques et touristiques.

# AXES STRATEGIQUES 2021-2025

Le nouveau plan Envol **2025** permettra de consolider plusieurs initiatives déployées durant les dernières années et de définir de nouveaux objectifs ambitieux et mobilisateurs à court, moyen et à long termes, en tenant compte des enjeux découlant de la pandémie COVID-19.

## Court terme

- Réussir l'opération Marhaba en maîtrisant notamment les délais de traitement des passagers à l'arrivée dans l'ensemble des aéroports du Royaume

- Améliorer le rating skytrax de CMN de 3\* à 4\* avant la fin de l'année, tout en assurant les meilleures conditions de sûreté et de sécurité.

## Horizon 2025

- Achever notre transformation digitale en garantissant un taux de conformité de min 95% par rapport aux directives nationales de la sécurité des systèmes d'information.

- Achever notre transformation en société anonyme conformément aux dispositions légales, en générant plus de chiffre d'affaires et de résultats derrière les activités aéronautiques et extra-aéronautiques par rapport à l'année 2019

- Entamer la transformation de l'activité de navigation aérienne d'un centre de coûts en centre de profit, tout en préservant les meilleurs standards en termes de sûreté et de sécurité.

## Horizon 2035

- Nos grands aéroports doivent figurer dans le classement Skytrax des 100 meilleurs aéroports dans le monde en termes de qualité de service.

- L'ONDA devra figurer parmi les premiers fournisseurs de service de navigation aérienne à l'échelle régionale et continentale.

Pour atteindre ces objectifs, cinq axes stratégiques ont été identifiés pour la période 2021-2025

- Se préparer à la nouvelle normalité
- Renforcer le niveau de coopération avec tous les acteurs de l'écosystème
- Innover dans les services et les infrastructures pour une croissance durable
- Encourager l'excellence opérationnelle et environnementale dans les meilleures conditions de sûreté et de sécurité
- S'ouvrir davantage sur le monde et faire connaître la marocanité de l'office

Ces axes ont été déclinés en une centaine de projets regroupés en 10 thématiques majeures.



**Thématiques et Projets  
issus du plan de transformation**

**ENVOL 2025**

# Développement des Capacités Aéroportuaires

## Intitulé

## Consistance

Réaliser le projet d'extension et de réaménagement de l'Aéroport de Tanger

- Moderniser l'infrastructure existante ;
- Améliorer la qualité de service ;
- Accompagner le développement touristique de la région ;
- Mettre à niveau les équipements de sûreté et de sécurité et de la navigation aérienne ;
- Accompagner l'accroissement du trafic passagers.

Réaliser le projet d'extension et de réaménagement de l'Aéroport Marrakech

- Moderniser l'infrastructure existante ;
- Améliorer la qualité de service ;
- Accompagner le développement touristique de la région ;
- Mettre à niveau les équipements de sûreté et de sécurité de la navigation aérienne ;
- Accompagner l'accroissement du trafic passagers.

Moderniser les infrastructures du fret aérien des aéroports de Tanger et Casablanca

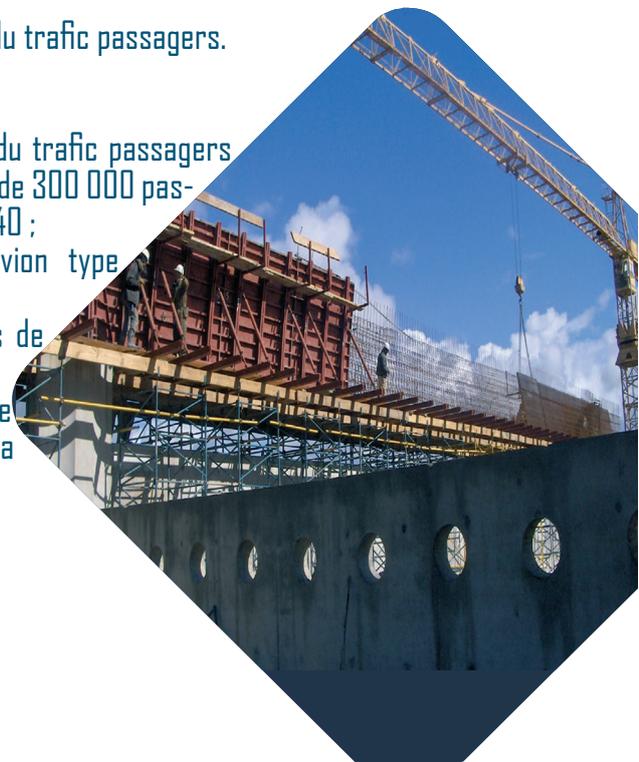
- Moderniser les infrastructures du fret aérien au niveau des aéroports de Casablanca et de Tanger ;
- Accompagner l'évolution du trafic fret au niveau des aéroports.

Réaliser le projet d'extension et de réaménagement de l'Aéroport Agadir Al Massira

- Moderniser l'infrastructure existante ;
- Améliorer la qualité de service ;
- Accompagner le développement touristique de la région ;
- Mettre à niveau les équipements de sûreté et de sécurité de la navigation aérienne ;
- Accompagner l'accroissement du trafic passagers.

Développer l'aéroport de Tétouan

- Accompagner l'accroissement du trafic passagers pour pouvoir traiter un nombre de 300 000 passagers par an à l'horizon de 2040 ;
- Assurer le traitement de l'avion type B747-800 en toute sécurité ;
- Assurer le traitement des vols de type VIP ;
- Développer les installations de type SLIA pour se conformer à la réglementation en vigueur.



# Développement des Capacités Aéroportuaires

## Intitulé

## Consistance

### Développer l'aéroport Dakhla

- Accompagner l'accroissement du trafic passagers ;
- Permettre de traiter un trafic des passagers de 1 000 000 par an à l'horizon de 2040 ;
- Accompagner l'accroissement du trafic fret en construisant une aérogare fret permettant le traitement simultané de deux avions fret ;
- Construire un bâtiment pour traitement des officiels ;
- Assurer le traitement de l'avion type B747-800 ;
- Accompagner le développement touristique de la région.

### Développer l'Aéroport d'Al Hoceima

- Mettre à niveau les infrastructures aéronautiques pour assurer le traitement de l'avion type B747-800 ;
- Assurer le respect de la réglementation en matière de contrôle aérien en construisant une nouvelle tour de contrôle ;
- Développer les installations de type SLIA pour se conformer à la réglementation en vigueur.

### Aménager la zone centrale à l'aéroport de Casablanca Mohammed V

- Accompagner l'accroissement du trafic des passagers ;
- Garantir une meilleure qualité de service dans les prestations rendues aux compagnies et aux passagers, conformément aux normes internationales ;
- Se doter d'une zone arrivée commune située entre les 2 terminaux (T1 et T2) ;
- Se doter des ressources aéroportuaires permettant le traitement des passagers dans les meilleurs conditions.

### Construire le nouveau terminal de l'aéroport Rabat/Salé

- Doter la capitale du Royaume d'une infrastructure moderne ;
- Traiter 4 millions de passagers par an à l'horizon 2040 ;
- Mettre en place des équipements aéroportuaires de dernière génération ;
- Répondre aux normes et standards internationaux en matière de sûreté, sécurité et de qualité de service.

### Obtenir la certification OACI pour les aéroports A et B non encore certifiés

- Satisfaire les exigences et les bonnes pratiques internationales en matière de sécurité des aérodromes de catégorie A et B.

# Développement de la Navigation Aérienne

## Intitulé

Renouveler les équipements de détection radar à Oujda, Tantan, Marrakech, El Jadida & Casa

Installer des stations ADS-B à Essaouira, Nador et Rabat

Renforcer la couverture radio VHF au niveau de la FIR Casablanca.

Actualiser l'Accord Cadre de coopération ONDA-FRA -volet navigation aérienne-

Implémenter un progiciel de Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAD) du parc d'équipements CNS de la Navigation Aérienne

Réduire et mettre en œuvre la valeur de la norme de séparation horizontale radar de 10NM à 7NM

## Consistance

➤ Garantir la disponibilité des données de surveillance en vue d'assurer la sécurité de la navigation aérienne dans la FIR Casablanca.

➤ Garantir un taux de disponibilité de 100% des données de surveillance ;  
➤ Réduire autant que possible les zones d'ombre.

➤ Améliorer la disponibilité des services CNS en terme de communication Radio ;  
➤ Optimiser le coût lié aux supports de transmission.

➤ Disposer d'un accord cadre intégrant l'ensemble des champs de coopération FRA-ONDA et tenant compte des orientations stratégiques de l'ONDA.

➤ Optimiser la planification des actions de maintenance préventives et curatives ;  
➤ Réduire les immobilisations afférentes aux équipements et systèmes CNS ;  
➤ Rationaliser les coûts liés aux stocks des pièces de rechange et améliorer l'efficacité des achats liés à l'exploitation du parc CNS.

➤ Augmenter la capacité de l'espace aérien et augmenter le taux d'utilisation horaire des systèmes de pistes des aéroports concernés.



# Développement de la Navigation Aérienne

## Intitulé

**Installer et mettre en service un radar de surface pour l'automatisation du contrôle des mouvements au sol aux aéroports de Casablanca Mohammed V et de Marrakech.**

**Implémenter le concept «FRA» dans la FIR/UIR Casablanca - CTA de Casablanca et d'Agadir**

**Centraliser le centre de contrôle d'approche Agadir Al Massira au CCR Agadir**

**Homologuer le CIR en route de Casablanca**

## Consistance

- Renforcer la sécurité et la fluidité du trafic aérien ;
  - Prévenir les incursions sur piste ;
  - Augmenter la capacité du système des pistes ;
  - Accélérer et fluidifier la circulation au sol ;
  - Eliminer les points chauds et zones d'ombre sur l'aire de mouvement ;
  - Guider les aéronefs et les véhicules en conditions de visibilité réduite.
- 
- S'aligner sur les orientations du plan mondial de la navigation aérienne de l'OACI (GANP) ;
  - Réduire l'encombrement sur les routes principales et aux points d'intersection de grande activité ;
  - Permettre aux usagers de suivre des trajectoires optimales en réduisant les contraintes liées à une configuration permanente, la longueur des vols, la consommation de carburant et les émissions connexes.
- 
- Economiser les investissements liés au renouvellement du système AMS au niveau de l'aéroport Agadir Al Massira ;
  - Redéployer les équipements de transmission RINAM situés à l'aéroport Agadir Al Massira.
- 
- Homologuer le CIR En route Casablanca en organisme de formation en milieu opérationnel ;
  - Agréer les instructeurs et les examinateurs .
  - Superviser et contrôler le système de formation par la tutelle.



# Développement de la Navigation Aérienne

## Intitulé

## Consistance

### Mettre en œuvre le plan PBN

- Doter tous les seuils aux instruments de procédures PBN ;
- Transformer les routes aériennes de l'espace supérieur en routes PBN ;
- Restructurer les espaces aériens associés aux aéroports (cinq Aéroports) ;
- Créer des espaces aériens associés aux aéroports non contrôlés (quatre Aéroports).

### Centraliser le centre de contrôle d'approche Mohammed V au CCR Casablanca

- Economiser les investissements liés au renouvellement du système AMS au niveau de l'aéroport Mohammed V.

### Construire un nouveau bloc technique pour la tour de contrôle de l'aéroport de Casablanca Mohammed V

- Disposer d'une tour respectant les normes applicables en la matière ;
- Améliorer les performances opérationnelles ;
- Permettre l'installation de nouveaux équipements et systèmes de communication et de surveillance.

### Mettre en place un Centre des opérations de Sécurité au PNA.

- Protéger les actifs liés aux systèmes CNS/ATM contre les intrusions et les cyber attaques ;
- Eliminer les écarts soulevés par l'audit DGSSI pour se conformer à la réglementation nationale.



# Marketing & Commercial

## Intitulé

**Développer une nouvelle marque commerciale et décliner la signalétique et la marque**

- Doter l'ONDA d'une nouvelle marque commerciale ;
- Clarifier et renforcer la communication de l'entreprise en la dotant d'une nouvelle identité de marque ;
- Refléter l'image de l'ONDA en tant qu'une entreprise moderne, transparente et technologiquement avancée ;
- Changer le positionnement de l'ONDA ;
- Faciliter l'identification en externe ;
- Instaurer, cultiver et approfondir un véritable sentiment d'appartenance à l'entreprise pour l'ensemble des collaborateurs rassemblés sous la même bannière et partageant des valeurs communes.

**Procéder à une refonte des redevances aéroportuaires et des incitations tarifaires**

- Établir les assiettes des redevances aéroportuaires en respectant les recommandations de l'OACI ;
- Établir un nouveau système des incitations tarifaires.

**Procéder à une refonte de la tarification Extra-aéronautique**

- Disposer d'une nouvelle base de tarification des redevances domaniales alignée sur les meilleures pratiques nationales et internationales ;
- Développer un modèle alternatif de redevances commerciales basé sur des droits d'entrée, un MAG par PAX, etc.

**Refondre et moderniser le site web de l'ONDA et développer des sites pour Casablanca et Marrakech**

- Disposer d'un site internet performant et évolutif mettant en avant de façon distinctive :
  - Les aéroports et Les services y afférents avec des sites dédiés pour quelques aéroports (CMN/RAK/...)
  - Le corporate/ institutionnel



# Marketing & Commercial

## Intitulé

Mettre en œuvre le «Programme FBO» : CMN, VIL, TNG & ÁGA

Concevoir un ouvrage sur l'histoire des aéroports du Maroc

Définir une nouvelle politique marketing & commerciale pour l'ONDA et la décliner en plan d'actions

Lancer de nouveaux services à forte valeur ajoutée pour les passagers et l'ONDA

Développer de nouvelles lignes aériennes

## Consistance

- Assurer la satisfaction des Passagers d'Affaires ;
- Réaliser des Terminaux de l'aviation non régulière.
- Mettre en avant les aéroports, leur histoire, leur développement et les anciennes réalisations ;
- Mettre en avant l'expertise de l'ONDA dans les domaines de construction des installations aéroportuaires et leurs gestion ;
- Développer en interne le sentiment et la fierté d'appartenance à un établissement prospère en constante évolution ;
- Disposer d'un beau support promotionnel vis-à-vis des prescripteurs publics et privés nationaux et internationaux ;
- Disposer d'un ouvrage qui documente et archive l'histoire de l'établissement et des aéroports ;
- Valoriser et promouvoir les réalisations de développement aéroportuaire.
- Disposer d'une nouvelle politique marketing et commerciale alignée avec la nouvelle stratégie de l'ONDA ;
- Diversifier les sources des revenus de l'ONDA/ Développer des modèles robustes plus résistants aux aléas du transport aérien ;
- Procéder à la concentration et la densification des activités extra aéronautiques ;
- Valoriser le patrimoine foncier de l'ONDA.
- Positionner les aéroports marocains dans le rang des meilleurs aéroports internationaux ;
- Disposer des services adaptés par aéroport ;
- Améliorer la satisfaction et l'expérience des passagers.
- Promouvoir la connectivité des aéroports du royaume ;
- Récupérer les routes aériennes supprimées notamment à cause de la pandémie ;
- Développer de nouvelles routes et fréquences additionnelles.



# Organisation et Process

## Intitulé

## Consistance

**Assurer la revue de la cartographie des processus de l'ONDA (Processus & interactions, input et output, séquences des activités et interactions)**

- Améliorer l'efficacité et l'efficience des processus pour l'atteinte des résultats prévus ;
- Maîtriser davantage les interactions et les processus transverses et améliorer la performance globale de l'ONDA ;
- Délimiter les périmètres de responsabilité selon une approche de process.

**Renforcer le dispositif du contrôle interne (cartographie des risques, manuels des procédures, audit)**

- Disposer d'une cartographie des risques selon la nouvelle cartographie des process ;
- Disposer de nouveaux manuels de procédure répondant à l'organisation et à ses objectifs ;
- Atteindre un taux de 100% de réalisation des actions correctives ;
- Obtenir une certification COSO ( ou IFACI).

**Transformer l'aéroport de Marrakech en BU, puis déployer cette organisation au niveau des grands aéroports**

- Améliorer les performances opérationnelles et financières des grands aéroports et de l'ONDA ;
- Améliorer la qualité de service au passager.

**Concevoir et déployer la démarche de Lean Management dans une perspective de réduction des opex et optimisation des capex**

- Réduire les délais de traitement ;
- Réduire les coûts des opex et de l'optimisation des capex.

**Concevoir un nouveau règlement des achats et du manuel des procédures achats**

- Réduire les délais du processus Achats ;
- Optimiser les coûts des Achats ;
- Assurer la qualité requise pour les prestations ;
- Assurer le suivi de la performance des achats et des prestataires.



# Organisation et Process

## Intitulé

## Consistance

**Organiser les archives physiques et dématérialiser la gestion documentaire**

- Mettre en place une solution pour la gestion des archives physiques et électroniques ;
- Rationaliser la gestion des archives publiques et la mettre en conformité légale.

**Renforcer les fonctions de pilotage (Plan stratégique, PMD, contrôle de gestion, processus budgétaire)**

- Assurer l'atteinte des objectifs de l'ONDA et la réalisation de ses projets stratégiques ;
- Atteindre les objectifs budgétaires de l'ONDA.

**Préparer la refonte du règlement d'attribution des concessions post-transformation en Société Anonyme**

- Assurer l'adéquation réglementaire avec les nouveaux textes de création de la société anonyme ;
- Disposer d'un outil permettant l'atteinte des objectifs de performance : Amélioration des délais d'attribution des concessions, amélioration des taux d'occupation, minimisation des appels d'offres infructueux, etc.

**Passer du contrôle à priori au contrôle d'accompagnement**

- Apprécier la fiabilité et l'effectivité du dispositif du contrôle interne et du système d'information en vue d'une transformation réussie en SA ;
- Améliorer la performance globale de l'Office (organisationnelle, financière, comptable et administrative) en migrant vers le contrôle d'accompagnement qui est basé sur les résultats (en ligne avec le nouveau modèle de développement économique et le dernier rapport de la cour des comptes de 2016 sur les EEP «la contractualisation»).



# Digitalisation et Automatisation du Parcours Clients et des Process

## Intitulé

## Consistance

**Développer une solution de Mobilité (et autres services Passagers) accessible sur smartphone. ( projet pilote Rabat)**

- Donner accès aux passagers sur smartphone aux: programmes des vols, moyens de transport disponibles sur un aéroport donné, fréquences des moyens de transport, services disponibles, prix pratiqués. L'application devrait aussi offrir des liens vers les réservations possibles (location de voitures, parking...);
- Fournir une information personnalisée en fonction de la zone de l'aéroport et en fonction de l'évolution des vols;
- Tracer les itinéraires des passagers.

**Digitaliser le processus d'échange des données avec les parties prenantes pour faciliter le déroulement des opérations aéroportuaires (concept A-CDM)- Aéroport Mohammed V**

- Mettre en place un système intégré de partage d'informations et d'aide à la décision entre les parties prenantes des opérations terminales;
- Maitriser la supervision du déroulement des opérations aéroportuaires.

**Digitaliser les processus d'échanges de données et d'affectation des ressources aéroportuaires**

- Améliorer l'expérience des passagers;
- Optimiser la capacité des plateformes aéroportuaires;
- Réduire les coûts opérationnels en améliorant la flexibilité et la mise à disposition des niveaux de services demandés par l'activité des aéroports;
- Déployer une plateforme d'intégration globale et de la base de données AODB qui permettra l'accès centralisé et sécurisé à l'ensemble des informations de l'aéroport et un système de planification des ressources aéroportuaires RMS.

**Réaliser un projet pilote Touchless (digitalisation du parcours Passager) au niveau du futur terminal de Rabat.**

- Développer une approche de digitalisation du parcours des passagers pour permettre un :
  - Parcours Touchless : moins de contact physique tout au long du parcours de traitement des passagers;
  - Parcours fluidifié : un traitement plus rapide avec moins de temps d'attente.



# Digitalisation et Automatisation du Parcours Clients et des Process

## Intitulé

**Généraliser l'outil GMAD à l'ONDA**

- Améliorer la productivité et la fiabilité des équipements et installations aéroportuaires ;
- Améliorer la maîtrise du processus de maintenance des équipements (mesure, analyse et aide à la décision) ;
- Améliorer la coordination des travaux des intervenants internes (techniciens de maintenance) et externe (sous-traitants, fabricants, bureaux de contrôles, etc.) ;
- Automatiser la gestion du stock des pièces de rechanges et le déclenchement des seuils d'alertes de réapprovisionnement pour éviter les ruptures de stock.

**Mettre en place un portail fournisseurs (dépôt de factures, ...)**

- Maîtriser et améliorer les délais de paiement ;
- Mettre en place une plateforme interactive pour le dépôt électronique des factures par les fournisseurs de l'ONDA ;
- Permettre aux directions de l'ONDA de suivre l'état d'avancement des paiements fournisseurs ;
- Permettre aux fournisseurs de suivre l'état d'avancement de paiement de leurs factures en temps réel en toute transparence.

**Digitaliser le processus Achats : Procure to pay**

- Automatiser le processus procure to pay de bout en bout (Accès en ligne aux appels à la concurrence de l'ONDA, réception et traitement des requêtes des fournisseurs, dépôt électronique des offres, dépouillement des offres, contractualisation des engagements, dépôt des factures, liquidation, ordonnancement et règlement des factures, évaluation des fournisseurs et des prestations) ;
- Référencer en ligne les fournisseurs de l'ONDA.



# Digitalisation et Automatisation du Parcours Clients et des Process

## Intitulé

### Mettre en place une Digital Factory

- Institutionnaliser une entité thinking, qui conçoit, programme, développe et teste les processus physiques sur un support digital afin de les intégrer au mode de gestion de l'ONDA ;
- Instaurer une culture qui favorise le travail collaboratif, la créativité et l'innovation ;
- Insuffler de nouvelles méthodes de travail basées sur l'agilité ;
- Réduire le temps de livraison des solutions digitales d'une manière incrémentale et impérative ;
- Bénéficier d'une expertise en interne afin de raccourcir les itérations entre les Développeurs et les Clients ;
- Optimiser la connectivité entre parties prenantes afin de répondre aux attentes des clients internes et externes ;
- S'appropriier les produits digitaux conçus et développés selon les besoins spécifiques des processus métiers de l'ONDA.

### Garantir la cyber sécurité et la protection des sites sensibles

- Assurer la sécurité des systèmes d'information de l'ONDA ;
- Doter les aéroports des systèmes de sécurité physique capables de répondre aux exigences de la sûreté ;
- Se conformer à la réglementation nationale et internationale en matière de cyber sécurité ;
- Mettre en place des référentiels opérationnels de la sécurité physique dans les aéroports et mettre à jour le référentiel existant.



# Capital Humain

## Intitulé

**Concevoir et mettre en place les dispositifs nécessaires au Management Par Objectifs «MPO»**

- Disposer d'un système MPO couvrant toutes les structures de l'ONDA capable d'aligner les objectifs individuels aux orientations stratégiques de l'Office ;
- Décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et individuels et assurer une cohérence d'ensemble ;
- Concevoir un outil de rémunération de la performance équitable basé sur la performance collective et individuelle des collaborateurs ;
- Allier implication, compétences, performance et rétribution ;
- Améliorer la motivation des collaborateurs.

**Elaborer la nouvelle charte des valeurs et du code de bonne conduite**

- Disposer d'un référentiel commun de cadrage des relations et des comportements (entre les collaborateurs, entre collaborateurs et entreprise, entre Collaborateurs/entreprise et l'externe) adapté aux nouveaux enjeux ;
- Promouvoir, au quotidien la culture de l'entreprise et ce par des valeurs et des comportements à adopter affichés et prévenir tout acte non conforme à l'éthique ;
- Donner à l'organisation une identité commune fixée et formalisée par écrit ;
- Contribuer à la construction d'une image de marque externe et interne ;
- Disposer d'une Charte des Valeurs qui nous rassemble et nous ressemble ;
- Intégrer la notion de l'éthique à tous les niveaux.

**Mettre en place des outils de pilotage des ressources humaines**

- Disposer d'un statut du personnel, harmonieux et homogène, préservant les acquis tels que prévus dans le statut actuel et ses différents amendements ;
- Réviser, revisiter, améliorer et compléter le référentiel des procédures RH dans un objectif d'efficacité et d'efficience ;
- Aligner les pratiques RH avec les nouvelles exigences et orientations stratégiques et assurer une cohérence globale.



# Capital Humain

## Intitulé

**Mettre en place des outils de dimensionnement, pilotage et optimisation des effectifs «DOPE»**

**Réaliser un audit et une refonte organisationnelle de l'ONDA**

**Mise en place, déploiement, mise en œuvre et réajustement du Schéma Directeur de la Formation Continue 21-25**

## Consistance

- Disposer d'un outil évolutif de maîtrise et d'aide à la décision pour une gestion efficace des effectifs ;
  - Mettre en place une planification anticipée des ressources humaines tenant compte des spécificités et des contraintes de fonctionnement des différents services ;
  - Définir une référence des effectifs (effectif optimal par métier et par entité) en s'appuyant sur des bases prédéfinies (normes, critères, ...) ;
  - Identifier les besoins pluriannuels additionnels en effectif ( nature d'activité, domaine, métier, emplois,...) ;
  - Arrêter un plan d'action pour combler les besoins en terme de recrutement, de redéploiement, de formation, de fidélisation ...
- 
- Disposer d'une organisation moderne en phase avec les besoins de la mise en œuvre des objectifs stratégiques ;
  - Adapter la structure organisationnelle de l'Office aux nouveaux challenges et à l'évolution de son environnement ;
  - Accroître la synergie, l'efficience et l'efficacité et améliorer la performance ;
  - Procéder à la refonte des fiches des postes afin d'y intégrer les nouveaux périmètres de responsabilité et des critères de performance.
- 
- Renforcer les compétences métiers qui requièrent un niveau de spécialisation élevé pour la réalisation de nos missions (navigation, exploitation, infrastructures, commercial, SI ... ;
  - Accompagner les collaborateurs par l'acquisition de nouvelles compétences agiles et novatrices en harmonie avec les évolutions technologiques et les exigences de la nouvelle normalité ;
  - Développer les soft skills de tout un chacun par des formations liées au développement des compétences comportementales et relationnelles notamment dans les domaines de communication, leadership, innovation, agilité relationnelle, intelligence émotionnelle, persuasion et négociation, gestion des conflits interpersonnels, story telling, design thinking et agilité 4.0 ;
  - Promouvoir les formations interdisciplinaires via des formations supports dans les différents aspects : réglementation, gestion de projets, gestion administrative et financière, ressources humaines, bureautique,... ;
  - Encourager la montée en compétences via des formations certifiantes, (Tranair plus, PMP, Green belt, ...) ;
  - Promouvoir l'innovation et accompagner le changement (blended learning, partenariats nationaux et internationaux, learning by doing,...).



# Capital Humain

## Intitulé

**Mettre en place un Plan de Succession et de Gestion de la Re-lève des Postes Clés**

- Disposer d'un plan d'anticipation et de gestion des ressources humaines (plan de succession) pour assurer la pérennité de l'organisation, de son efficacité et de son fonctionnement et éviter ainsi les ruptures ;
- Constituer des bassins de candidats à hauts potentiels (cadres les plus prometteurs) prêts à combler les postes clés et planifier le développement de leurs compétences ;
- Mettre en place une stratégie de transfert des connaissances ;
- Disposer d'un système efficace et transparent de gestion des talents (Talent Management ou gestion des hauts potentiels) ;
- Etablir et mettre en place un plan d'accompagnement et de perfectionnement des remplaçants potentiels (parcours formation, mentorat...).

**Concevoir et Mettre en œuvre un Système de Gestion des Connaissances (Knowledge Management) «SGC»**

- Identifier et cartographier les connaissances et les compétences de l'Office ;
- Disposer d'un schéma de la mémoire transactionnelle de l'Office (qui sait quoi, comment, où et quand ?) ;
- Faciliter l'accès direct et simple à la connaissance ;
- Développer les compétences individuelles et collectives et gérer la transmission des connaissances clés ;
- Transformer les savoirs individuels en savoirs organisationnels ;
- Améliorer le partage et le transfert des connaissances ;
- Concevoir un modèle de prise en charge KM (technico-fonctionnel) ;
- Instaurer et encourager «une culture KM».



# Qualité, Certification et Développement Durable

## Intitulé

## Consistance

Inscrire les aéroports au programme ASQS de l'ACI

- Améliorer les critères de Satisfaction passagers (ASQS) en vue d'atteindre un indice global de satisfaction passagers de 4,5/5 pour tous les aéroports inscrits ;

Concevoir et déployer un programme d'Efficacité énergétique

- Réduire la facture énergétique au niveau des aéroports marocains.

Mettre en place une politique d'énergie renouvelable

- Réduire l'empreinte carbone des aéroports.

Concevoir et déployer un programme de Gestion des déchets

- Traiter et valoriser les déchets aéroportuaires.

Elaborer une charte RSE

- Formaliser les engagements sociétaux de l'ONDA et envers ses collaborateurs à travers la mise en place d'une charte RSE.

Renouveler l'accréditation AHA (Airport Health Accreditation) des aéroports accrédités

- Rassurer les usagers des aéroports face à la pandémie COVID 19 ;
- Se conformer aux meilleures pratiques mises en place à l'échelle internationale au niveau des aéroports face à la pandémie COVID 19 ;
- Impliquer les parties intéressées dans la démarche.

Mettre en place des outils et des dispositifs de gestion des flux passagers

- Réduire le temps de séjour des passagers ;
- Améliorer la qualité du traitement des passagers ;
- Optimiser les ressources allouées au traitement des passagers ;
- Constituer une base de données sur les déplacements et le temps de séjour par zone aéroportuaire.



# Qualité, Certification et Développement Durable

## Intitulé

## Consistance

**Inscrire l'aéroport de Casablanca Mohammed V au programme d'audit de SKYTRAX**

- Améliorer les critères de l'audit Skytrax en vue d'obtenir la note 4 étoiles.

**Elaborer, faire adhérer les parties prenantes à une charte de qualité globale et mettre en exécution les plans d'actions y afférents**

- Agir conjointement pour l'amélioration continue de la satisfaction des passagers ;
- Assurer une meilleure coordination entre les différents acteurs de la chaîne aéroportuaire en mettant en place les dispositifs nécessaires, dans le cadre d'un référentiel commun de la qualité globale ;
- Mettre en place un dispositif de mesure d'indicateurs, d'évaluation et de suivi de la qualité de service dans les aéroports marocains.

**Renouveler la Certification ISO de la qualité, environnement et santé & sécurité au travail des sites certifiés**

- Fournir en permanence des prestations conformes aux exigences applicables en terme de qualité, environnement et santé et sécurité au travail ;
- Saisir les opportunités d'amélioration de la satisfaction des clients  
Impliquer les parties intéressées dans la démarche.

**Mettre en place du SME aux aéroports de Nador & Quarzazate**

- Protéger l'environnement par l'élimination ou l'atténuation des impacts environnementaux négatifs ;
- Communiquer des informations environnementales aux parties intéressées pertinentes.

**Accréditer carbone les aéroports inscrits au programme ACA de l'ACI (CMN,RAK, RBA et DUD)**

- Inventorier et établir un programme de réduction des GES ;
- Renouveler l'accréditation carbone des aéroports de Casa blanca et de Marrakech ;
- Obtenir l'accréditation ACA niveau I des aéroports Rabat et Dujda.



# Assainissement et Valorisation du Patrimoine

## Intitulé

## Consistance

**Identifier le patrimoine foncier commercialisable de l'ONDA**

- Procéder à l'identification de l'état du foncier commercialisable ;
- Constituer la base d'élaboration d'un schéma directeur de valorisation du patrimoine foncier.

**Elaborer un schéma de valorisation du patrimoine foncier et de l'activité immobilière**

- Augmenter la part des activités de valorisation du foncier dans le chiffre d'affaire de l'ONDA.

**Identifier et Assainir 100 % du patrimoine foncier commercialisable de l'ONDA**

- Classifier et sécuriser le patrimoine foncier de l'ONDA par catégorie d'exploitation.

**Développer des zones logistiques (au niveau des aéroports de Casablanca et Tanger)**

- Répondre aux besoins logistiques liés à l'accroissement prévisionnel du volume du fret aérien ;
- Attirer les investissements et les grands opérateurs du secteur de la logistique du fret ;
- Augmenter et diversifier les revenus commerciaux aéronautique et extra-aéronautique.

**Définir et développer le meilleur modèle de réalisation du siège ONDA et veiller à sa mise en place**

- Réaliser un siège ONDA ;
- Transformer les espaces actuellement occupés par des directions siège en biens valorisables ;
- Initier une réflexion sur les éventuels usages commerciaux des espaces à libérer, compte tenu de leur potentiel commercial lié à l'activité aéroportuaire ;
- Définir et examiner les variantes de la réalisation du siège ONDA.



# Partenariats

## Intitulé

**Mettre à jour les conventions avec les FRA**

- Renforcer les partenariats avec les FRA (Formation, Contrôle Aérien, SLIA ...)

**Collaborer avec les partenaires touristiques institutionnels dans le cadre de la Promotion de la destination Maroc**

- Mettre en place un mécanisme pour développer les actions de collaboration avec les partenaires touristiques (ONMT/CRT) et multiplier les initiatives visant à attirer les passagers et à améliorer la fréquentation touristique des aéroports du Maroc.

**Réaliser le programme convenu avec la Gendarmerie Royale**

- Actualiser le partenariat ONDA/GR par une revue du protocole d'accord commun et revoir les conditions et les modalités de sa mise en œuvre.

**Réaliser le programme de constructions de bâtiments au profit de la DGSN et mettre à sa disposition les terrains convenus (Coopération DGSN)**

- Formaliser le cadre de partenariat entre l'ONDA et la DGSN et veiller à sa mise en œuvre dans les meilleurs conditions possibles.

**Coordonner avec l'ONCF les projets de connection par train et TGV des aéroports aux centres urbains - Projet Connectivité 1**

- Aligner les visions et projets de développement de la connectivité ferroviaire et aérienne ;
- Formaliser la coordination avec l'ONCF.

**Coordonner avec les autorités les projets de connexion routière des aéroports aux centres urbains - Projet Connectivité 2**

- Inscrire le programme d'amélioration de la connectivité routière des aéroports dans les projets de développements future des collectivités locales ;
- Formaliser les mécanismes d'échanges et de coordination entre ONDA et les différentes parties prenantes concernées par l'amélioration de la connectivité routière ( le ministère de l'intérieur, les collectivités locales et les agences urbaines).



# Partenariats

## Intitulé

Coordonner avec les collectivités locales les projets de connexion des modes de transport routier des aéroports aux centres urbains (bus, taxis) - Projet Connectivité 3

Inscrire le développement des aéroports dans les Plans de Développement Régionaux et les Schémas de Développement et d'Aménagement Urbain

Participer et Organiser périodiquement de nouvelles rencontres d'échanges avec les acteurs de l'écosystème (Forum Passager, Users Day, rencontres avec les tour-opérateurs...)

Renforcer et développer la coopération avec les institutions internationales: OACI, ACI, Eurocontrol...

Participer activement dans la mise en Conformité Règlementaire pour les volet exploitation aéroportuaire

Formaliser le cadre de partenariats pour le développement des plateformes mixtes et militaires

## Consistance

- Améliorer les services de taxi et de navette bus aux aéroports ;
- Coordonner le programme d'amélioration du service Taxi et navette bus avec les parties prenantes et identifier le périmètre d'intervention de l'ONDA.

- Assurer la prise en considération des exigences et des besoins de développement du secteur aéroportuaire au niveau des PDRs et des SDAUs ;
- Formaliser les mécanismes d'échanges et de concertation avec la DGAC pour coordonner la formulation des observations et des remarques du secteur aéroportuaire sur les projets des PDRs et des SDAUs.

- Renforcer et développer la coopération avec les acteurs de l'écosystème.

- Instaurer et formaliser un mécanisme permettant de renforcer et de fructifier les relations de coopération de l'ONDA avec les Institutions et organismes internationaux ;
- Recadrer et réajuster les cadres de partenariats de l'ONDA avec les institutions et organismes internationaux du secteur aéroportuaire et de l'Aviation civile, pour mieux intégrer les attentes et besoins de l'ONDA et de ses partenaires.

- Suivre d'une manière systématique les mises à jour et les amendements des textes réglementaires qui concernent le secteur aéroportuaire.

- Re-définir conjointement les champs d'application et les limites de responsabilités dans le cadre de la coopération bilatérale FRA-ONDA pour le développement des plateformes mixtes et militaires.



# Transformation de l'ONDA en SA

## Intitulé

**Réaliser un diagnostic Général de la Faisabilité de la Transformation**

**Mettre à niveau l'établissement en préparation à la transformation**

## Consistance

- Assurer la conformité légale et réglementaire du processus de transformation ;
  - Apprécier la capacité de l'organisation à évoluer dans un cadre concurrentiel et identifier les différentes contraintes et faiblesses d'organisation minimums à résorber préalablement à la transformation en société anonyme ;
  - Réaliser une analyse financière pour s'assurer des conditions de viabilité économique de l'établissement ;
  - S'assurer des conditions d'équilibre financier de l'établissement ;
  - Identifier les risques et coûts permettant d'anticiper et de prévoir dans les textes législatifs et réglementaires devant régir la transformation, les éléments permettant de minimiser le coût fiscal de la réforme du statut juridique de l'établissement public.
- 
- Procéder à l'assainissement de la situation juridique de l'établissement ;
  - Evaluer l'organisation actuelle de l'établissement pour identifier les contraintes et faiblesses à résorber préalablement à la transformation en société anonyme relatives notamment :
    - La structure organisationnelle et le cadre normatif régissant le personnel
    - Le système de management et les processus de gestion
    - Le système d'information
    - Les ressources humaines



# Transformation de l'ONDA en SA

## Intitulé

**Elaborer le contrat programme et la convention Etat-ONDA**

**Accompagner la DGAC dans la mise en place d'un mécanisme de régulation économique**

**Concevoir une nouvelle stratégie de développement et de gestion des aéroports secondaires**

**Mettre en conformité réglementaire de l'Académie Internationale Mohammed VI de l'Aviation Civile**

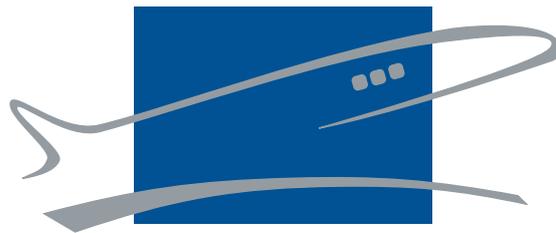
## Consistance

- Arrêter les objectifs de performances de l'ONDA ;
- Formaliser les engagements et les périmètres d'intervention de l'Etat et de l'ONDA.

- Veiller au respect des principes et bonnes pratiques de l'OACI en matière de pilotage économique ;
- Formaliser le processus d'approbation des révisions tarifaires.

- Proposer un mode de gestion performant pour pérenniser l'exploitation des aéroports secondaires et en assurer le financement nécessaire ;
- Réduire les pertes supportées par l'ONDA liées aux résultats financiers négatifs des aéroports secondaires ;
- Permettre à l'ONDA d'améliorer ses résultats financiers pour lui permettre de développer davantage ses fonds propres.

- Mettre en conformité légale l'AIAC selon les standards nationaux ;
- Mettre en place un nouveau modèle économique et de partenariat ;
- Mettre à la disposition de l'ONDA des ressources humaines qualifiées dans le domaine de l'aviation civile.



المكتب الوطني للمطارات  
Office National Des Aéroports



المكتب الوطني للمطارات  
Office National Des Aéroports