



**AGENCE POUR LA SECURITE
DE LA NAVIGATION AERIENNE
EN AFRIQUE ET A MADAGASCAR**

ASECNA

BILAN SOCIAL 2013

Le présent bilan social 2013 fait état de l'évolution des activités sociales de l'Agence (emploi, rémunération, formation, hygiène et sécurité du travail, prévoyance et actions sociales), durant les années 2011, 2012 et 2013. Il présente la diversité et la richesse des actions menées pour contribuer à la performance sociale de l'ASECNA, dans le cadre des actions liées au Plan d'Orientation Stratégique (POS) notamment:

- Développer l'engagement du personnel ;
- Contribuer à la performance de l'Agence, en préparant les compétences de demain et en construisant des parcours de carrière ;
- Promouvoir une stratégie sociale, facteur de cohésion de tout le personnel ;
- Moderniser la Gestion des Ressources Humaines.

I. EMPLOI

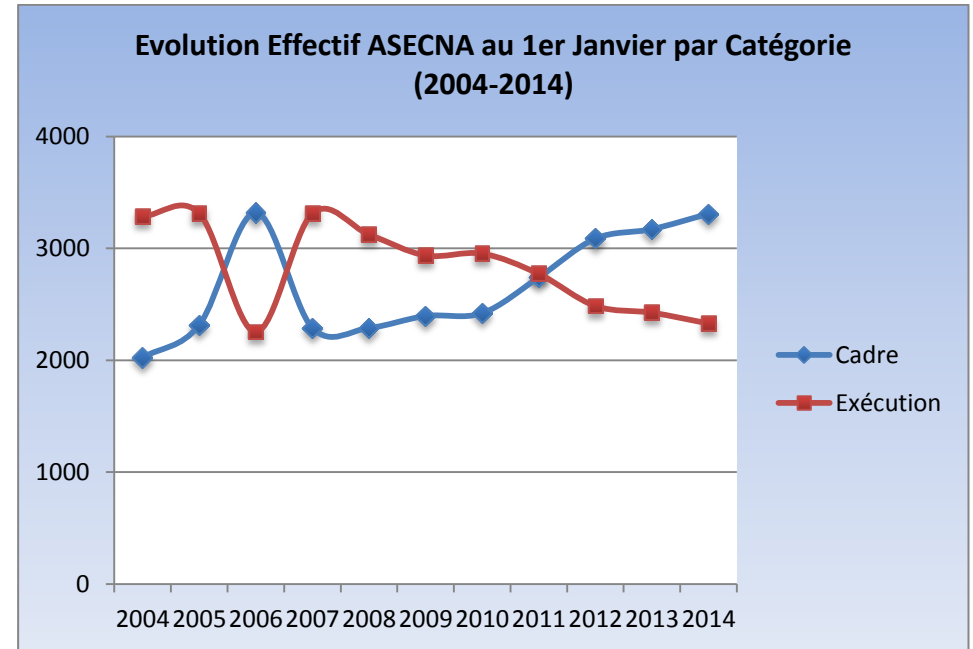
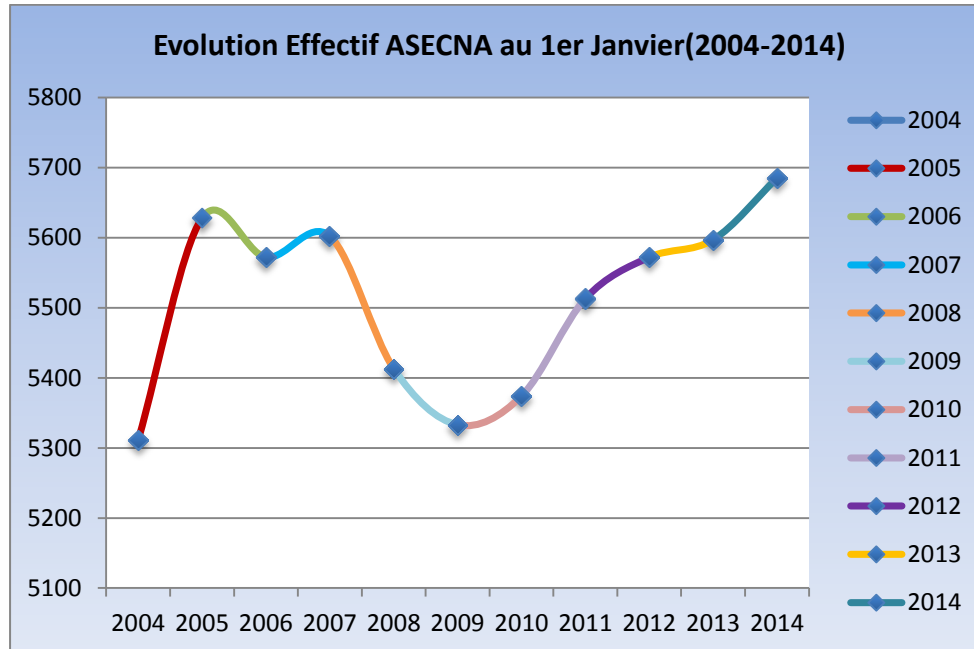
Au 1^{er} janvier 2014, l'effectif total de l'ASECNA (activités communautaires) était de 5638 agents, contre 5513 agents au 1^{er} janvier 2011, soit une variation de 2,26% en trois années.

L'ASECNA a adapté sa politique emploi dès 2011 conformément au Plan d'Orientation Stratégique (POS) de l'Agence. En 2013 la priorité a été accordée à:

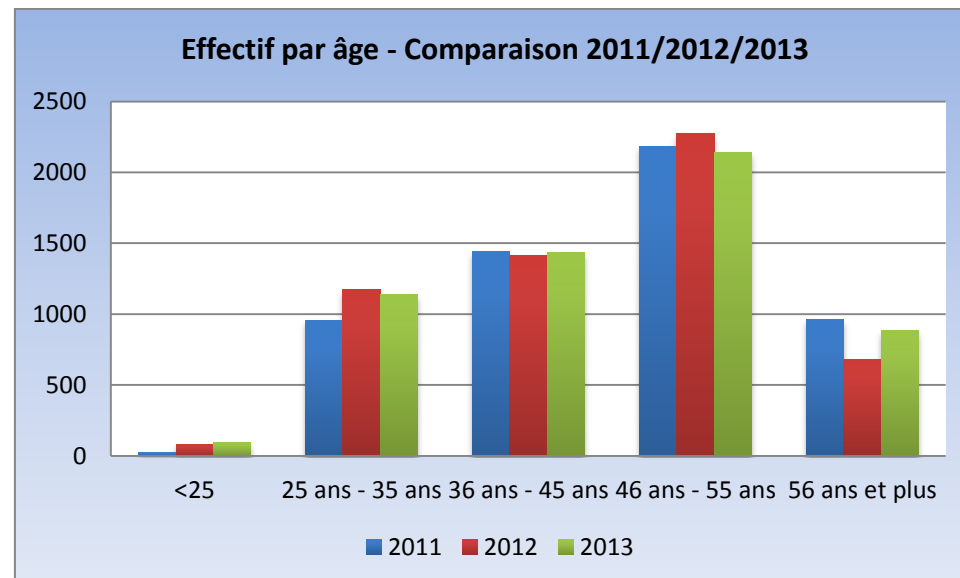
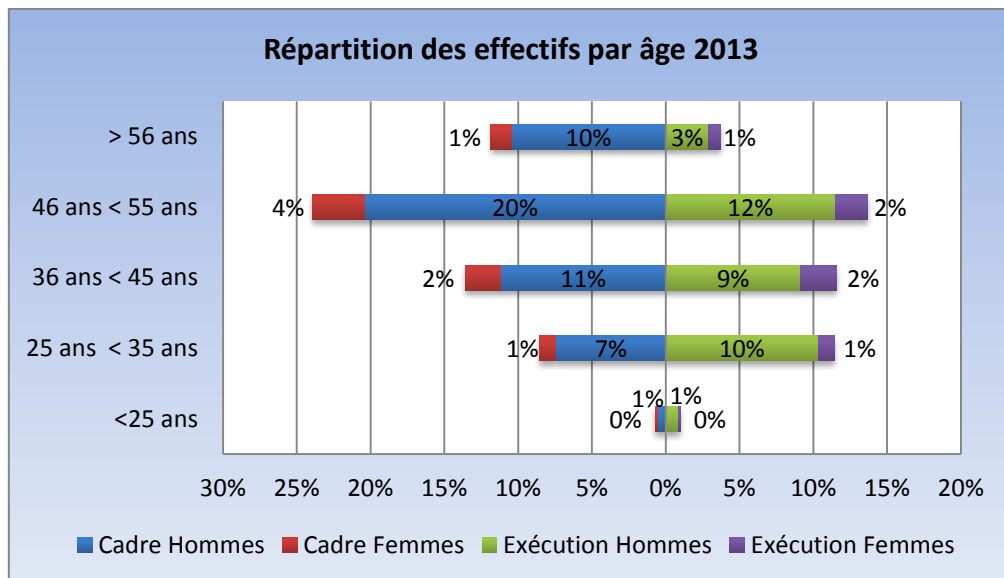
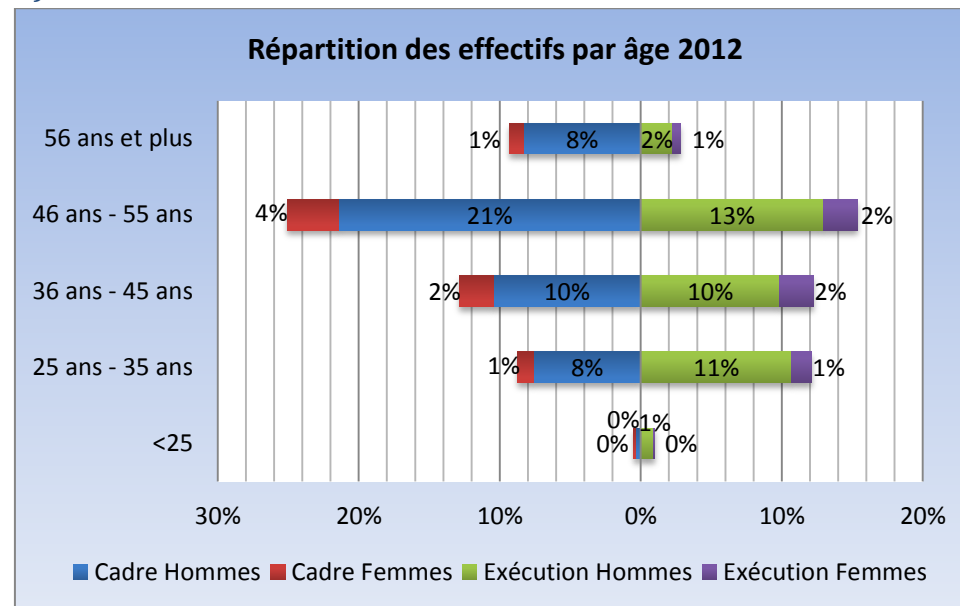
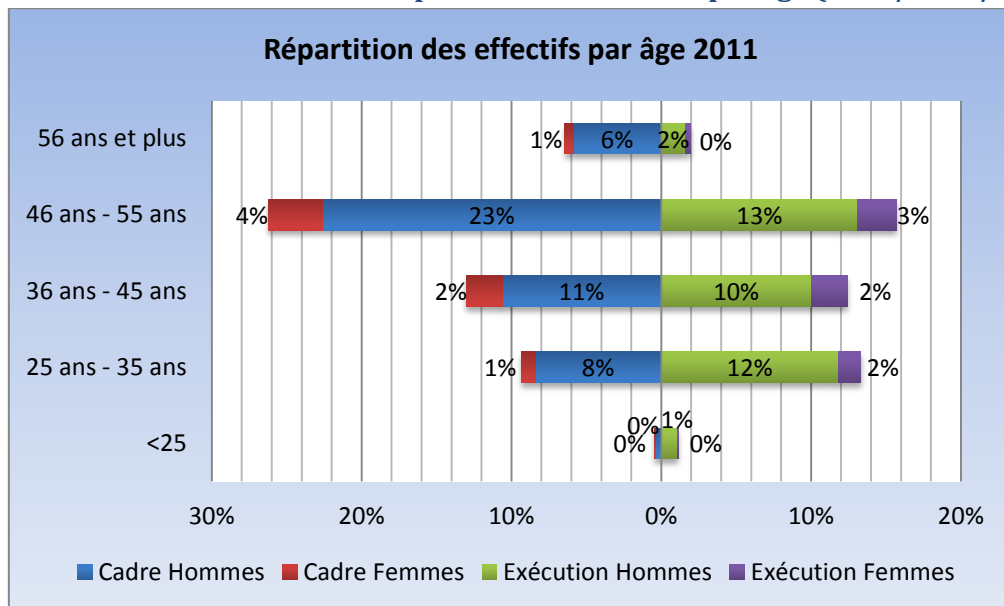
- la poursuite de la mise en œuvre du plan de résorption du déficit en personnel technique ;
- une politique active de mobilité professionnelle ;
- une politique de recrutement privilégiant les CDD pour certaines fonctions, notamment dans le domaine « support ».

I.1. Effectifs

I.1.1. Evolution des effectifs sur dix ans (2004-2014)

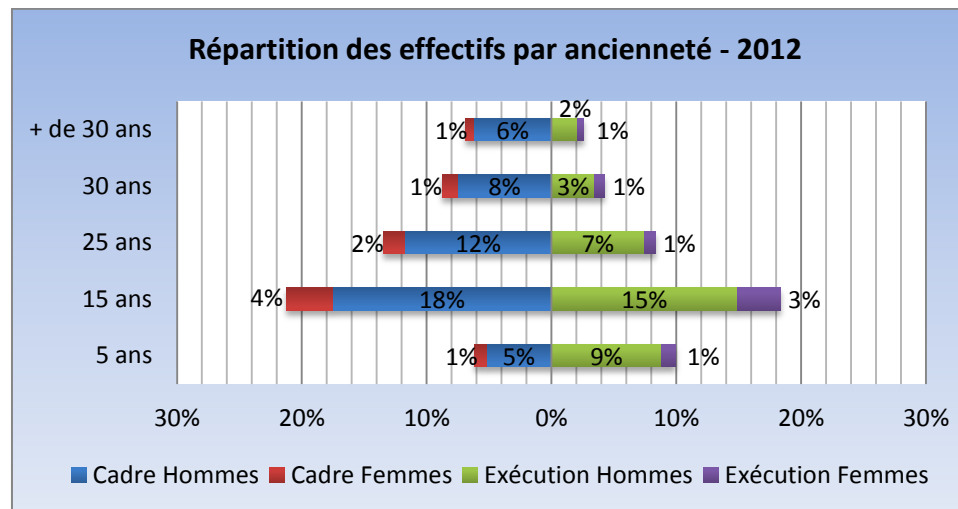
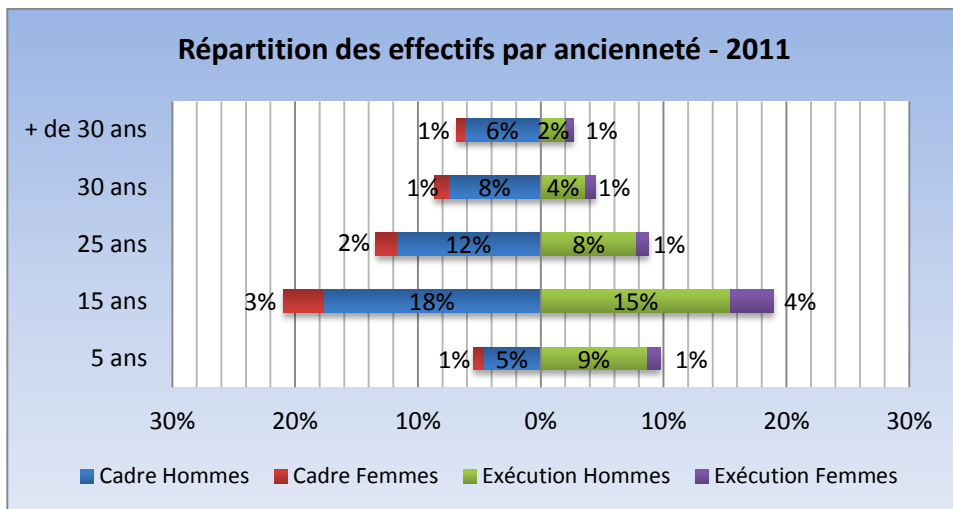


I.1.2. Répartition des effectifs par âge (2011/2012/2013)

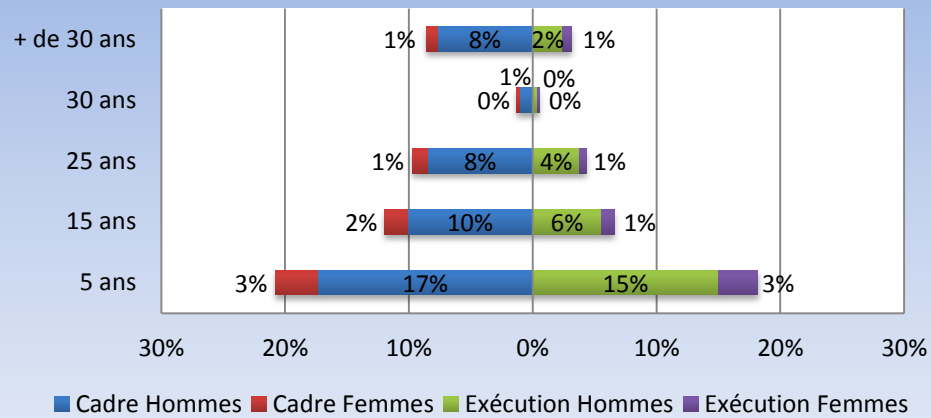


Les graphiques ci-dessus montrent une forte population située dans les tranches d'âge 46 - 55 ans et supérieure à 56 ans sur les trois années (2011, 2012 et 2013). On note une légère augmentation dans la tranche inférieure à 25 ans en 2013, induite par les actions engagées pour la résorption et le renouvellement progressif des compétences.

I.1.3. Répartition des effectifs par ancienneté (2011/2012/2013)



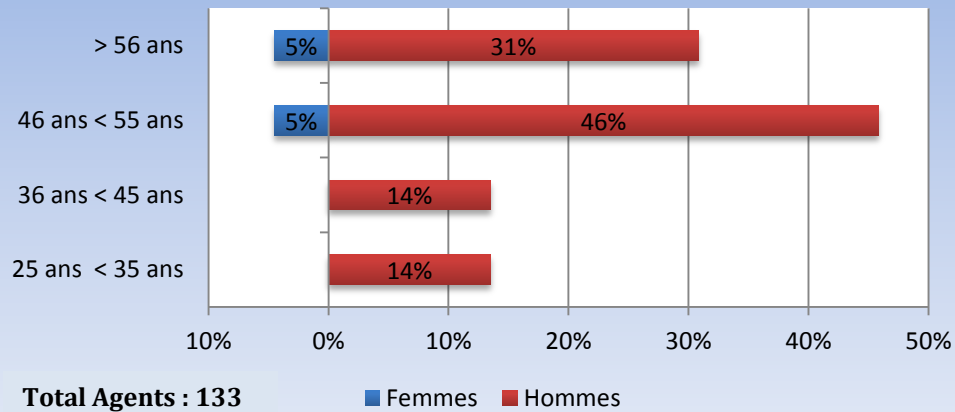
Répartition des effectifs par ancienneté - 2013



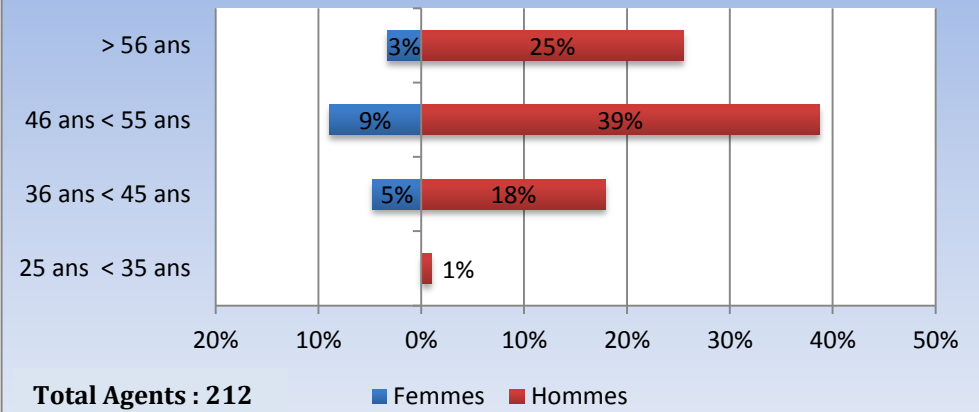
Ces graphiques donnent la répartition par ancienneté. La moyenne d'ancienneté reste quasi stable depuis 2011. Les anciennetés comprises entre 15 et 25 ans représentent le plus grand nombre en termes d'effectif au niveau de l'Agence sur tous grades confondus.

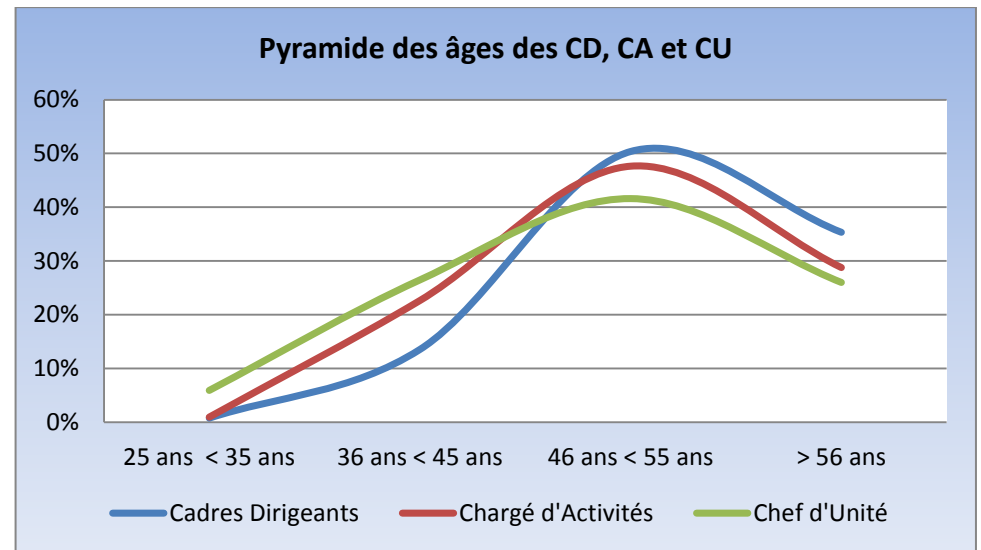
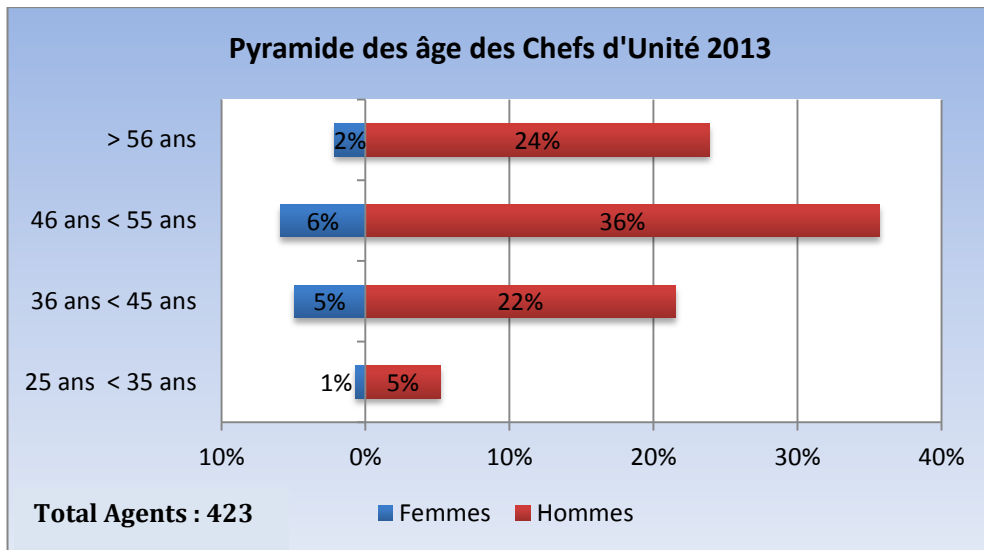
I.1.4. Pyramides des âges

Pyramide des âges des Cadres Dirigeants 2013



Pyramide des âges des Chargés d'Activités 2013





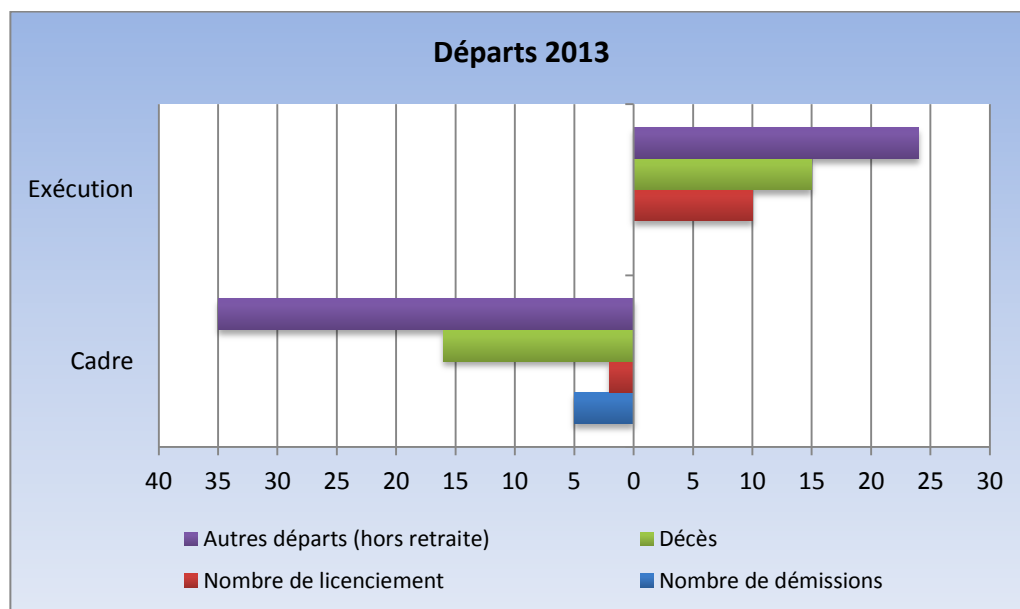
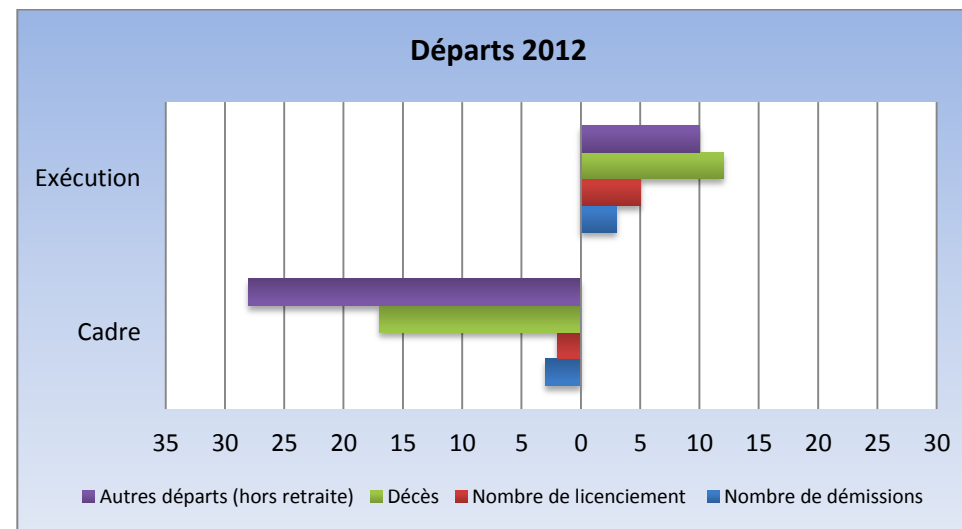
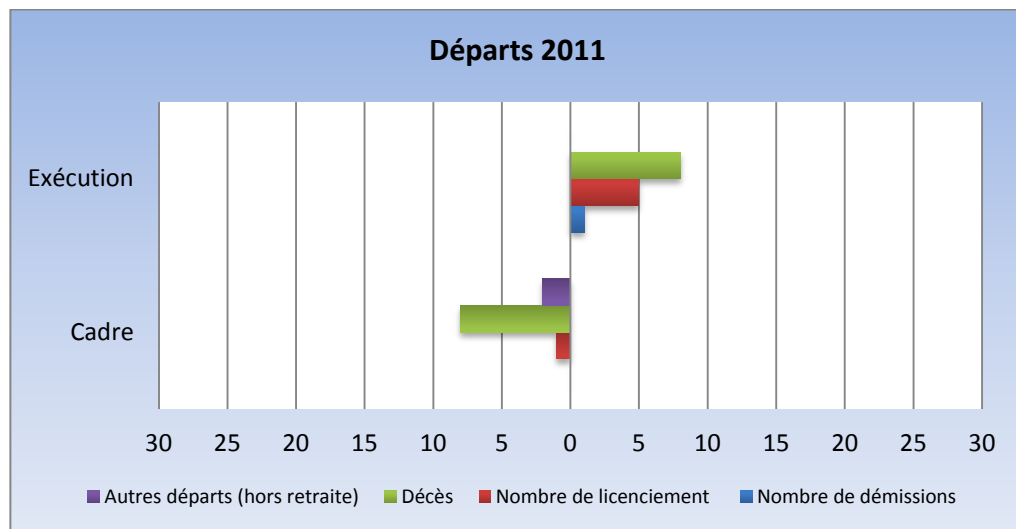
La tranche d'âge des 46 - 55 ans représente en moyenne 40% de l'effectif global des cadres dirigeants, chargés d'activités et des chefs unités. Cette situation présage pour les prochaines années, des départs massifs pour limite d'âge du personnel en général, et de l'équipe managériale en particulier. En effet, entre 2014 et 2018 nous aurons des cessations d'activité en masse dans l'ordre de 42% du personnel de l'Agence.

Il convient de noter que ce vieillissement de la population, est une conséquence de la résolution n° 2008 111-9 du 18 décembre 2008, qui prolonge à 60 ans, l'âge limite de cessation d'activité pour la grande partie des corps de métier de l'Agence.

En effet, depuis 2009, seuls les agents occupant certains emplois ont cessé leur activités à 55 ans (plantons, électriciens, plombiers, pompiers ...).

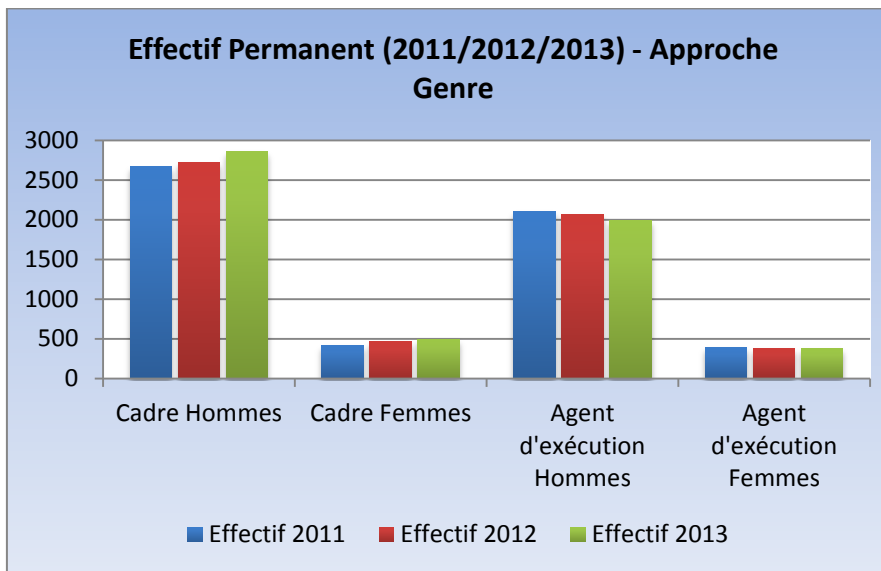
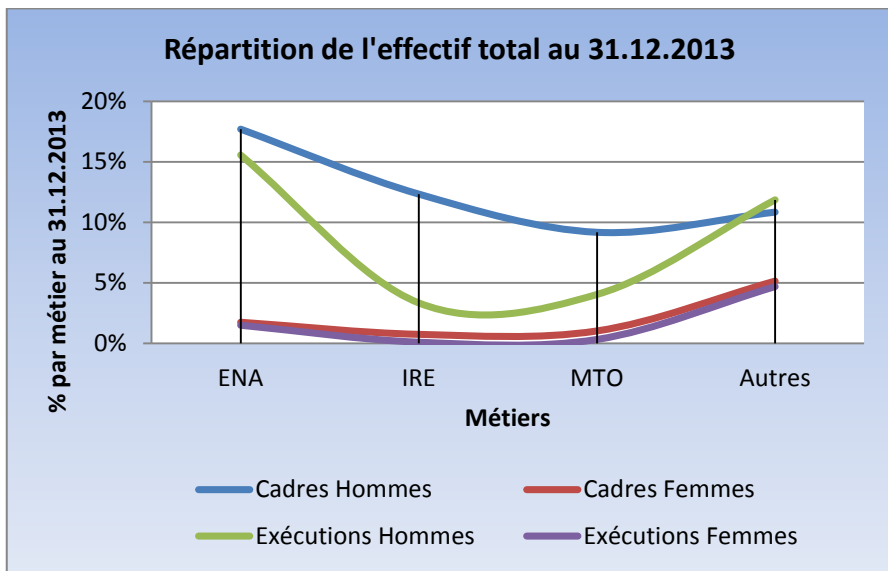
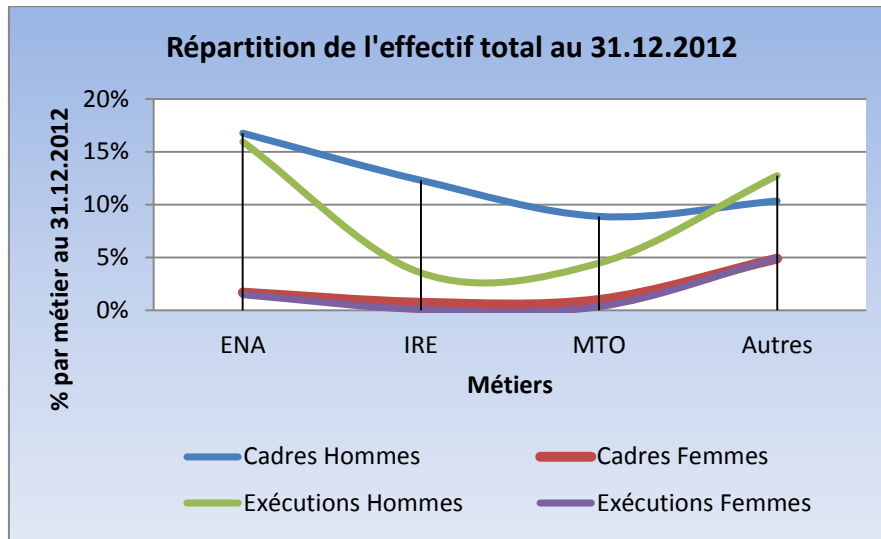
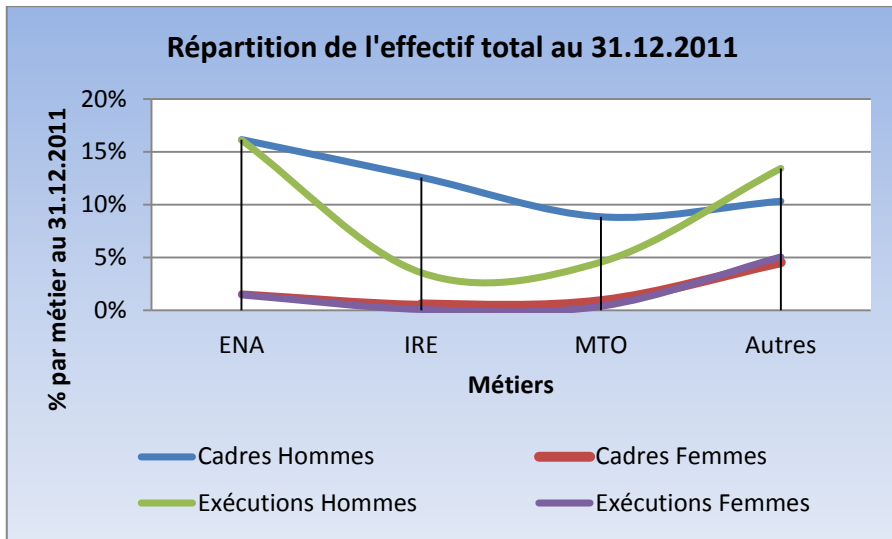
Actuellement, le recrutement de personnel relativement jeune est plutôt privilégié pour modifier progressivement la forme de la pyramide des âges.

I.1.5. Départ



Ces différents graphes montrent un nombre plus élevé des départs hors limite d'âge en 2013 par rapport à 2011 et 2012. Il s'agit notamment des départs anticipés (inaptitude médicale, départ volontaire, départ en préretraite, retour à l'administration d'origine)

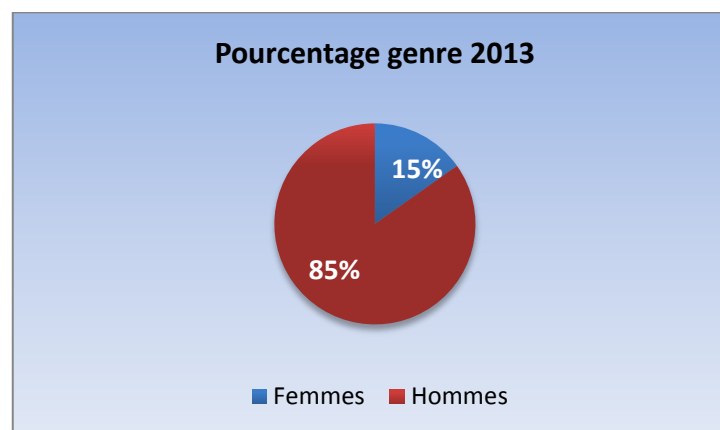
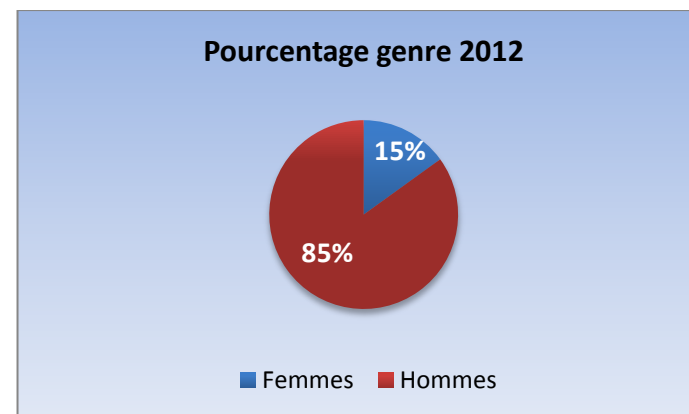
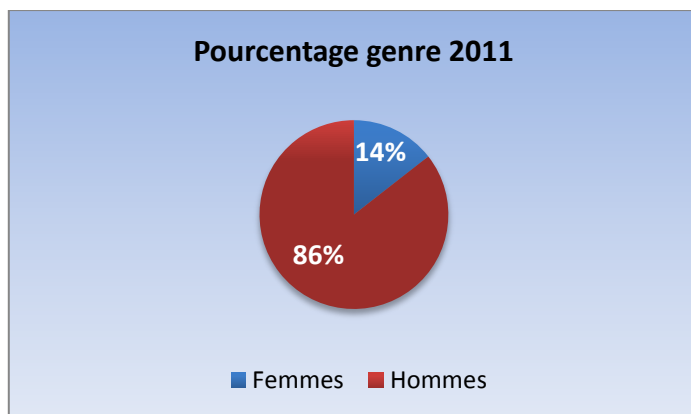
I.1.6. Approche Genre



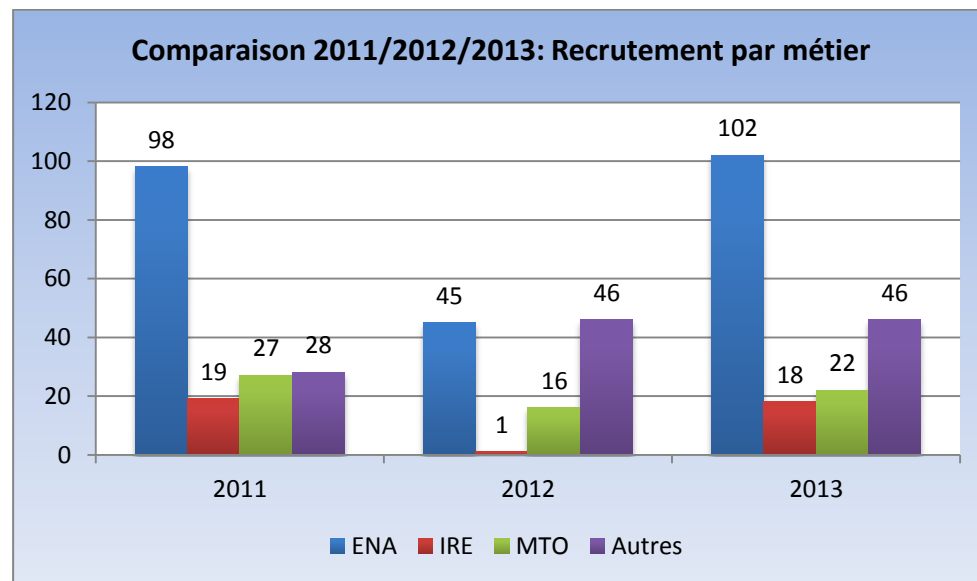
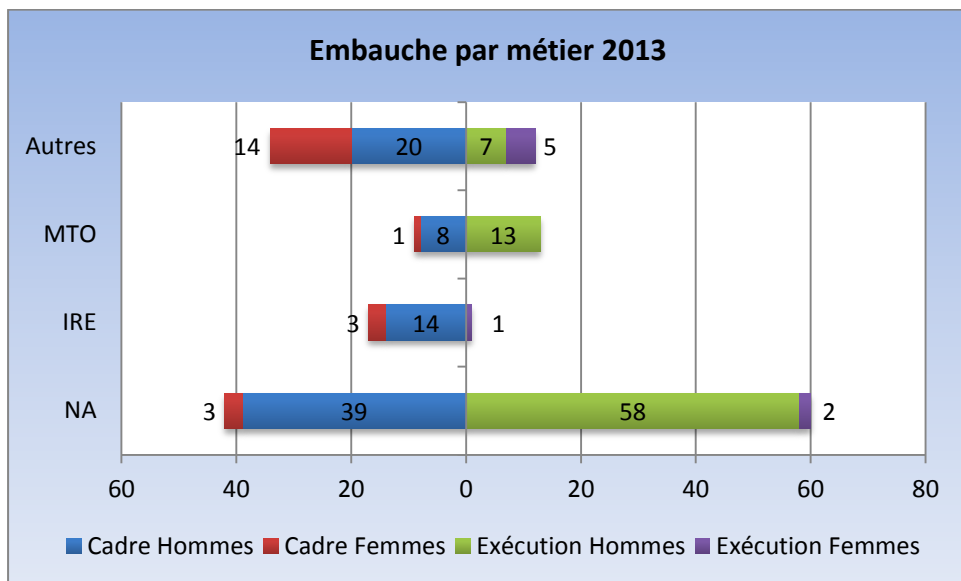
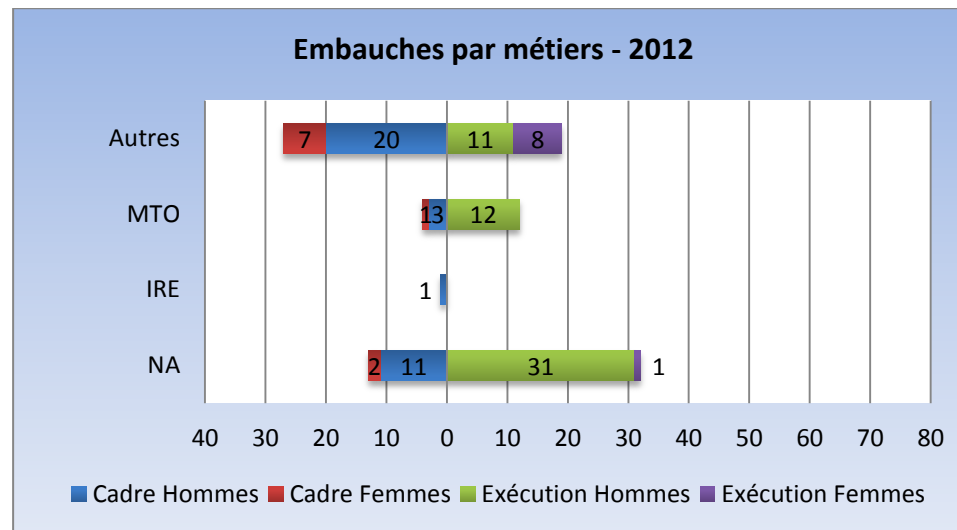
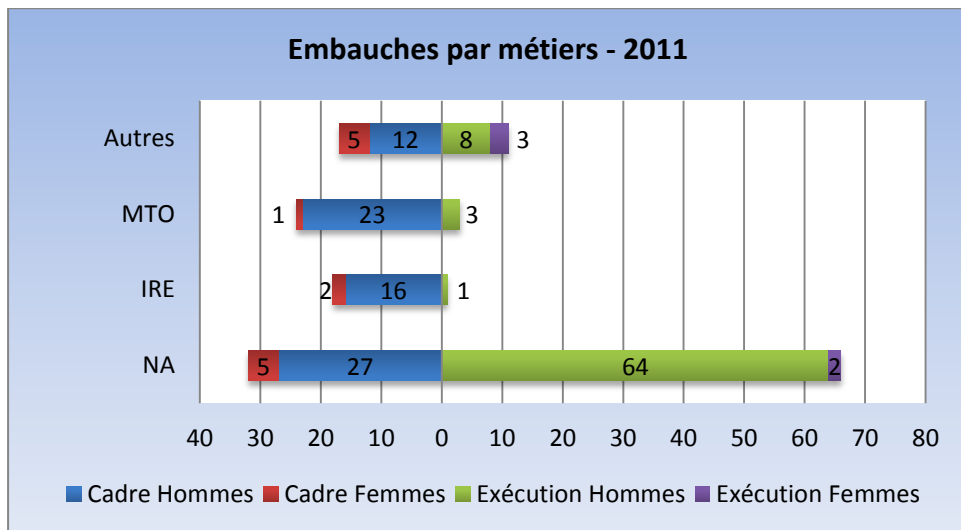
La présence des femmes dans l'effectif, qu'elles soient techniciennes, ingénieurs ou administratives, reste relativement stable.

En effet, les femmes représentent en 2013, 15% de l'effectif de l'ASECNA, tous métiers confondus. Ce pourcentage n'a pas significativement varié depuis 2011.

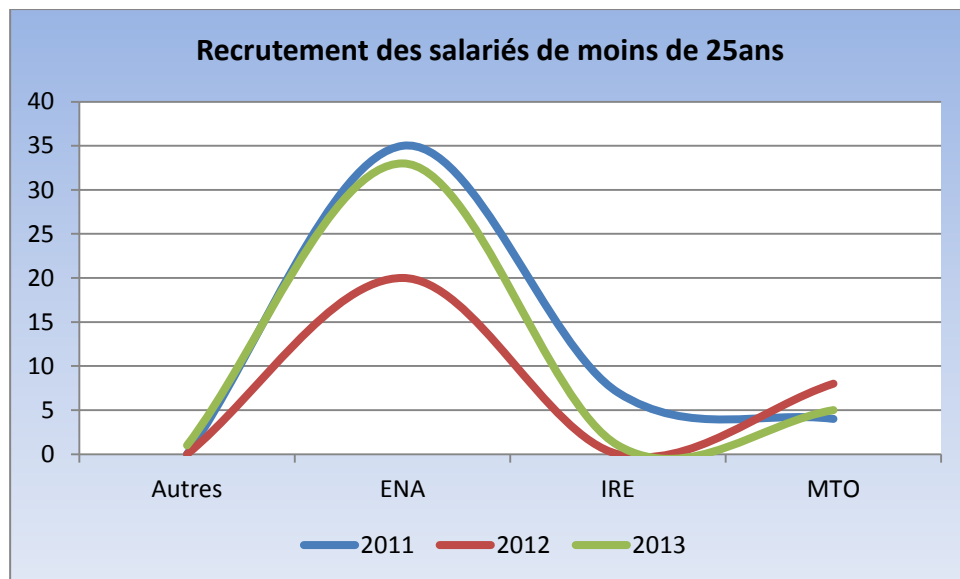
Toutefois, les graphiques montrent que le nombre des femmes est légèrement en augmentation d'une année à l'autre dans les métiers techniques et globalement au niveau de l'Agence; contrairement à 2011 et 2012 où l'écart était beaucoup plus important. Pour illustration, le nombre de femmes dans les métiers techniques passe de 271 en 2012 à 295 en 2013.



I.1.7. Embauche par métier



Les recrutements par type d'emploi en 2012 et 2013 montrent une augmentation de 130% en 2013 sur les métiers techniques (NA, IRE, MTO) et une stabilisation au niveau des autres métiers (ADG, IGC). Cette situation illustre les actions engagées pour la résorption du déficit en personnel technique.

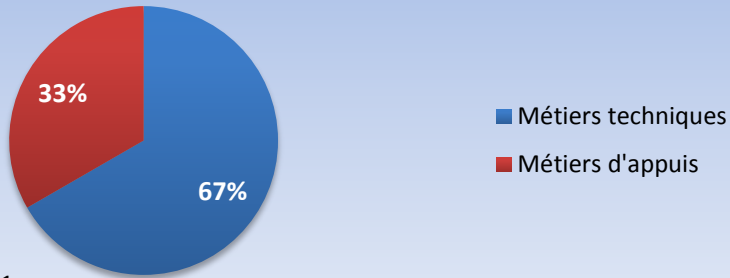


Les embauches de personnel de moins de 25 ans sont en augmentation significative en 2013 par rapport à 2012 qui avait connue une tendance baissière par rapport à 2011. En réalité plusieurs recrutements prévus en 2012 n'ont pu être finalisés qu'en 2013.

Au regard du graphique ci-contre, les recrutements des moins de 25 ans pour le métier de la navigation aérienne sont de loin supérieurs aux autres métiers.

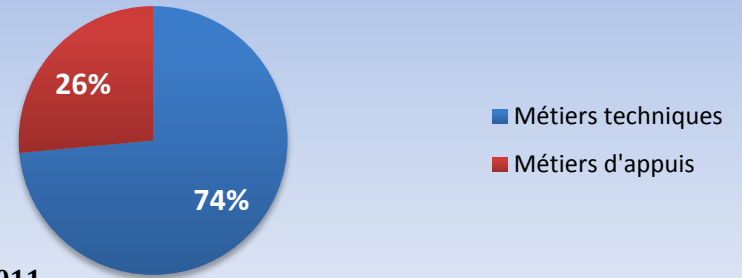
I.1.8. Ratios des effectifs par métiers

Ratio effectifs métiers techniques/ métiers d'appuis
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS



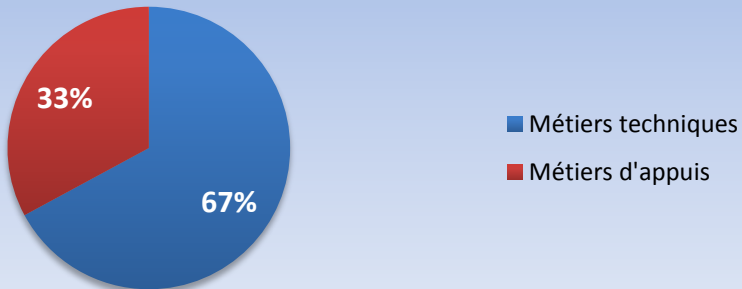
Au 31/12/2011

Ratio effectifs métiers techniques/métiers d'appuis
REPRESENTATIONS



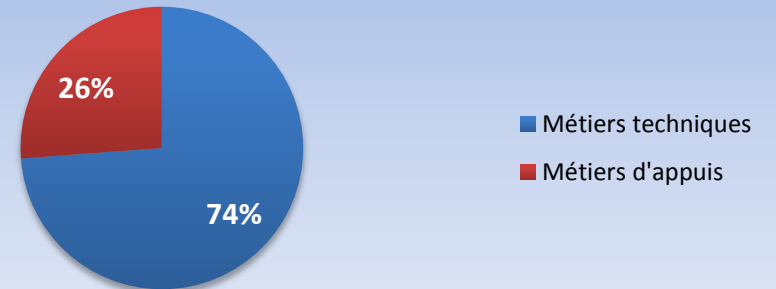
Au 31/12/2011

Ratio Effectifs métiers techniques/métiers d'appuis
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS



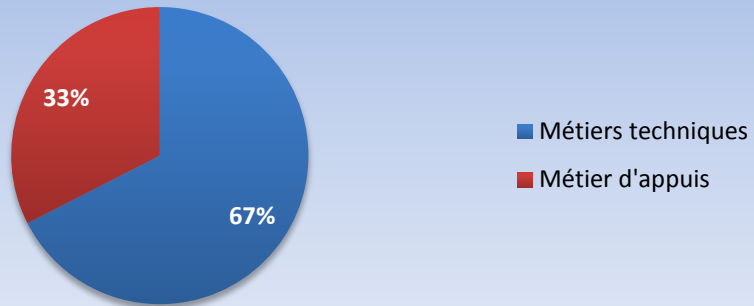
Au 31/12/2012

Ratio Effectifs métiers techniques/métiers d'appuis
REPRESENTATIONS



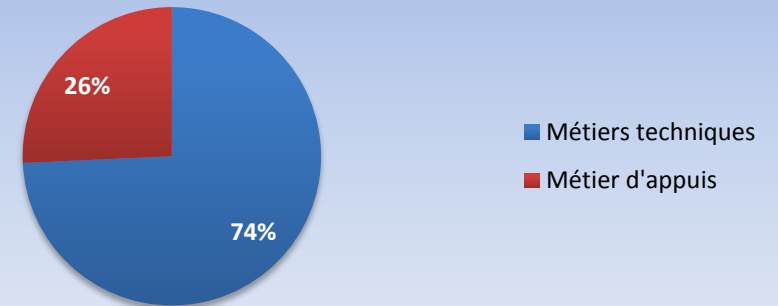
Au 31/12/2012

**Ratio Effectifs métiers techniques/métiers d'appuis
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS**



Au 31/12/2013

**Ratio Effectifs métiers techniques/métiers d'appuis
REPRESENTATIONS**

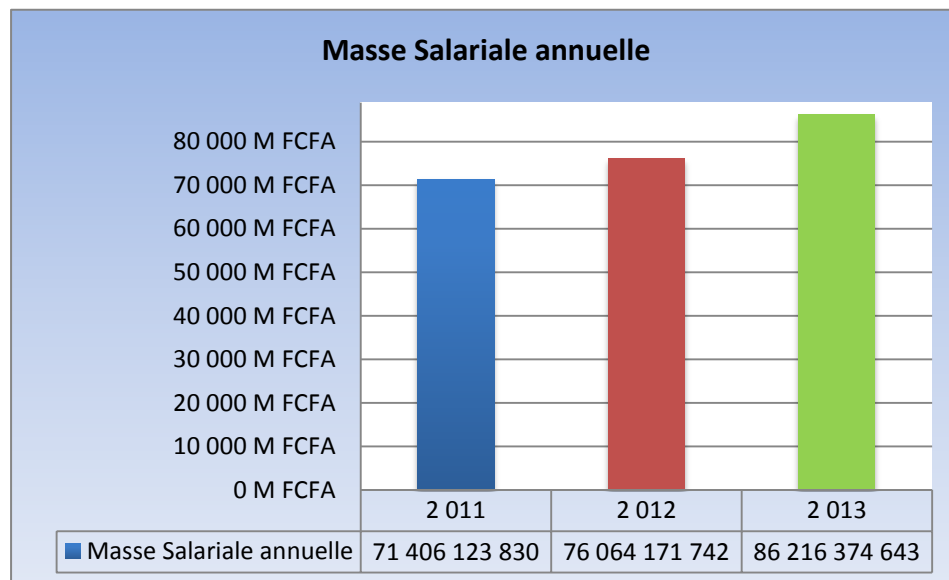


Au 31/12/2013

Sur les graphiques ci-dessus , aussi bien à l'échelle de l'Agence qu'au niveau des Représentations uniquement, les métiers dits opérationnels occupent le plus grand pourcentage en terme d'effectif par rapport aux supports.

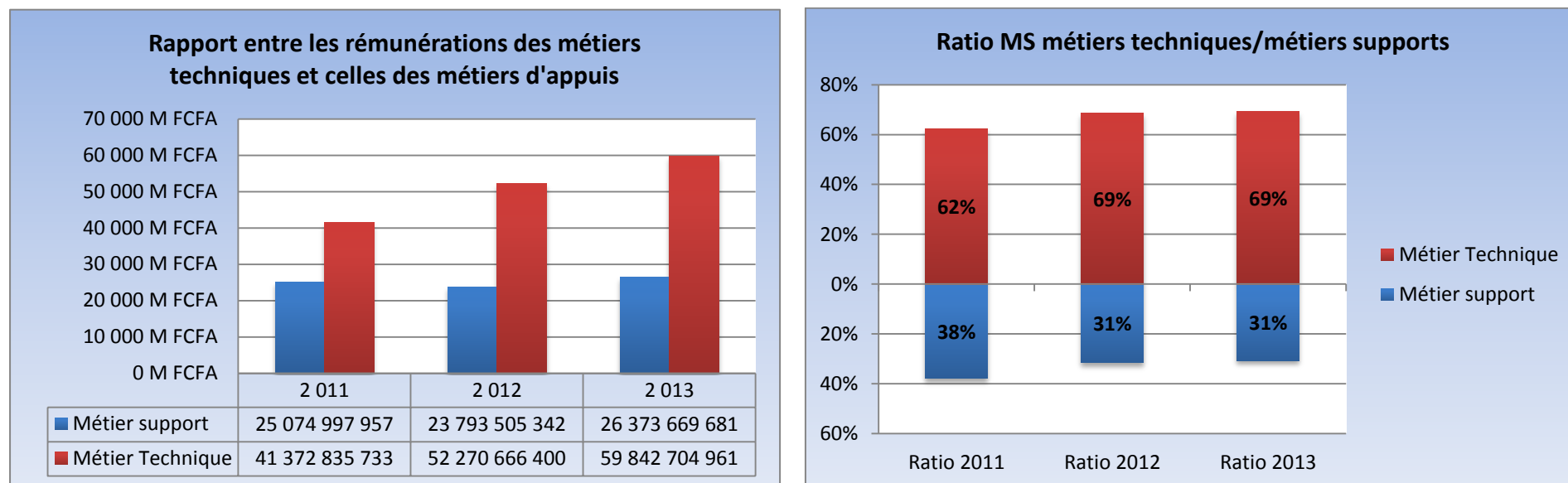
II. Rémunération et charges accessoires

II.1. Masse salariale



Avec la réorganisation des structures de l'Agence intervenue le 1^{er} janvier 2011, la signature du Contrat d'entreprise, la réforme du système de rémunération, les effets de carrière et les recrutements, la masse salariale de l'Agence connaît une variation de 6,52% entre 2011 et 2012 et 13,35% entre 2012 et 2013.

II.2. Rémunération des métiers techniques et métiers d'appuis.



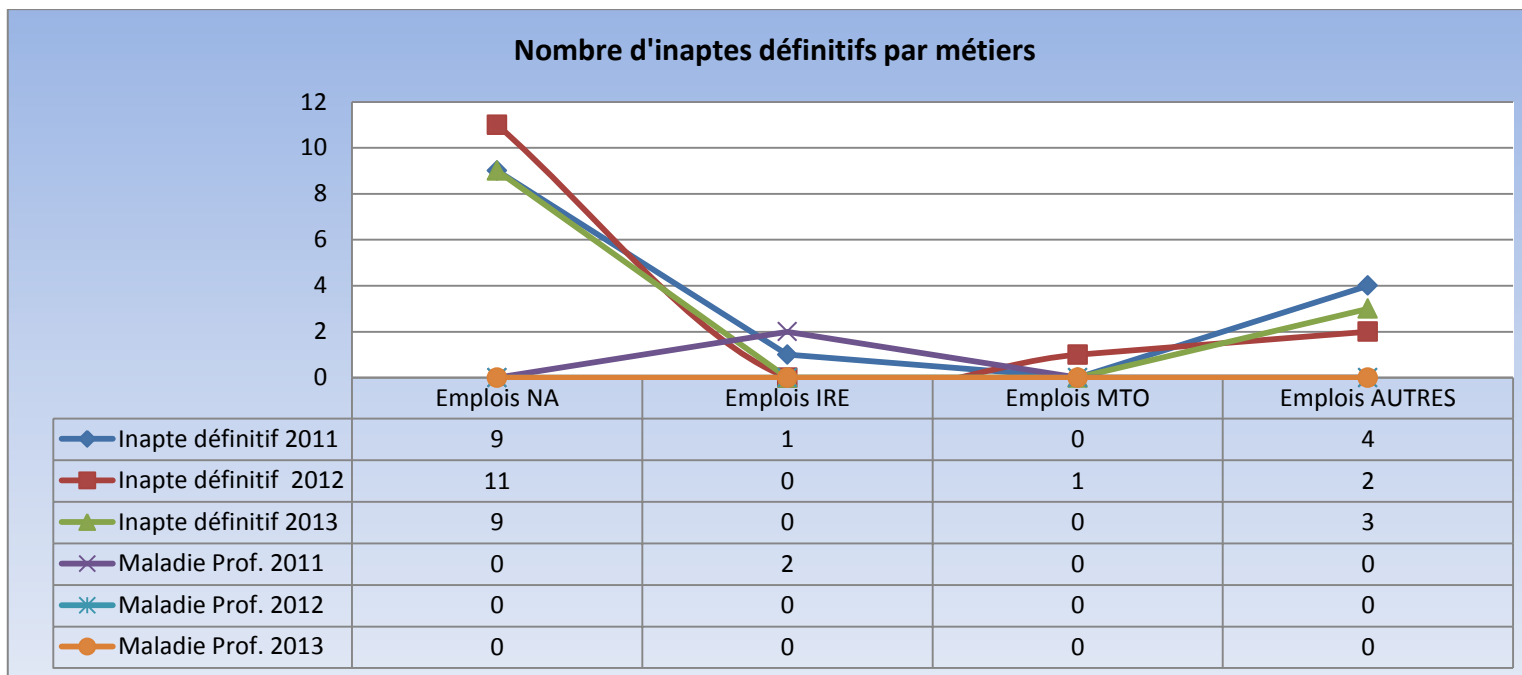
Le graphique ci-contre permet une comparaison entre les rémunérations des métiers de l'exploitation et celles des métiers supports pendant les trois années de référence. Durant celles-ci, les rémunérations des métiers de l'exploitation sont en augmentation significative. En outre, quel que soit l'année, elles sont largement supérieures, en masses globales, aux rémunérations versées au personnel des métiers supports

Cela est dû au fait que le nombre d'agents des métiers techniques est en augmentation et est supérieur à celui des métiers supports. Cette situation traduit les effets de la mise en œuvre du plan de résorption du déficit en personnel technique.

III. CONDITIONS D'HYGIENE ET DE SECURITE

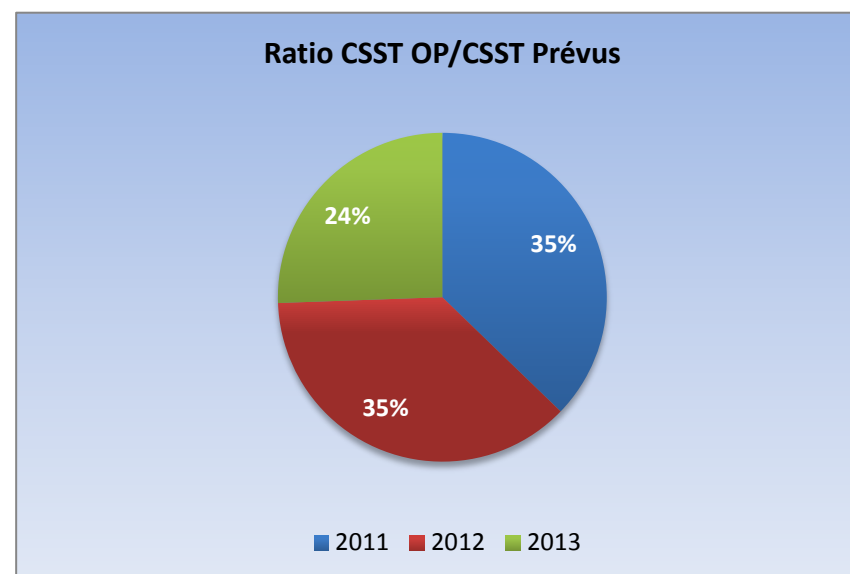
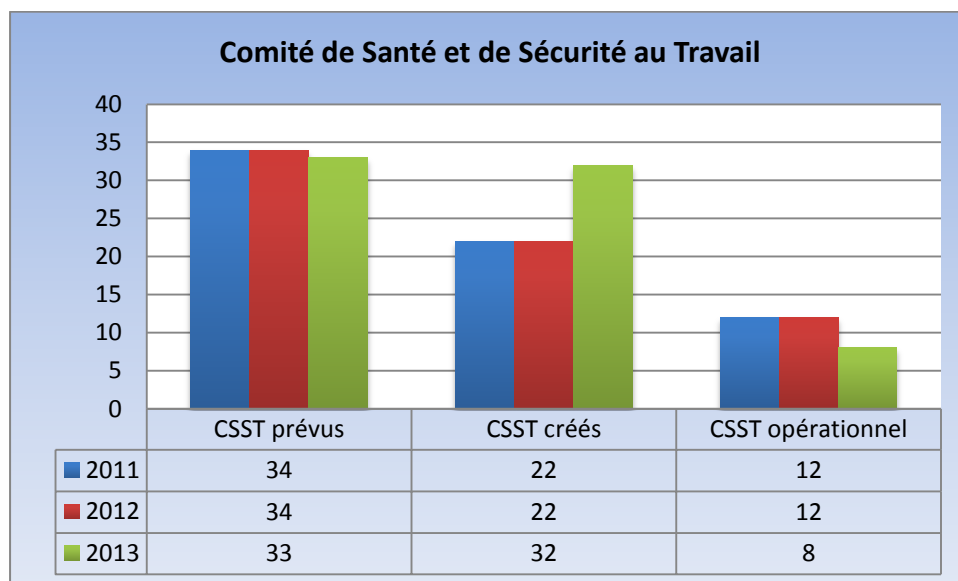
Dans cette rubrique, les accidents du travail, les maladies professionnelles ainsi que les inaptitudes sont passés en revue. De même, les activités des Comités de Sécurité et de Santé au travail (CSST) sont analysées.

III.1. Maladies professionnelles et inaptitudes



Au cours des trois années de référence 2011, 2012 et 2013, il n'y a pas eu de déclaration de maladies professionnelles confirmées malgré deux suspicions notées en 2011. En revanche, plusieurs cas d'inaptitude ont été déclarés, notamment dans les métiers de la navigation aérienne (pompiers ou contrôleurs de la circulation aérienne).

III.2. Comité de santé et de sécurité au travail



En règle générale, chaque structure de l'Agence disposant d'au moins cinquante (50) agents doit mettre en place un Comité de Sécurité et de Santé au Travail (CSST).

Il n'y a pas eu d'évolution majeure pour les CSST par rapport à l'année dernière.

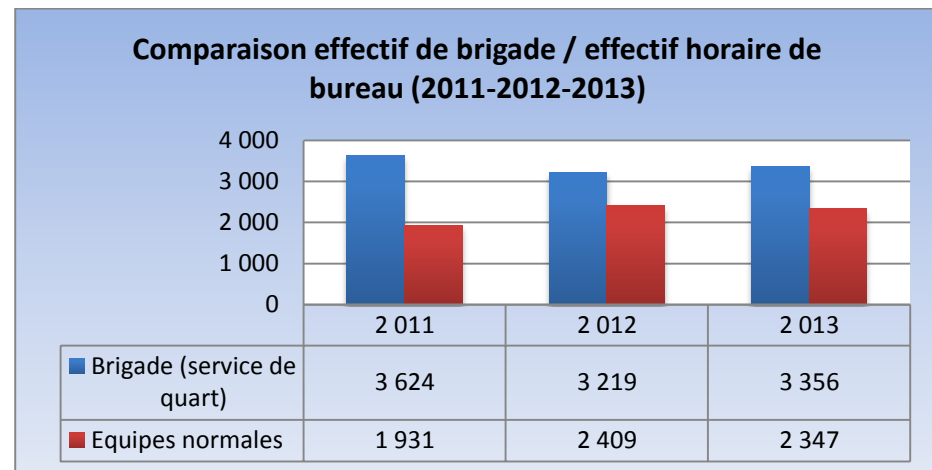
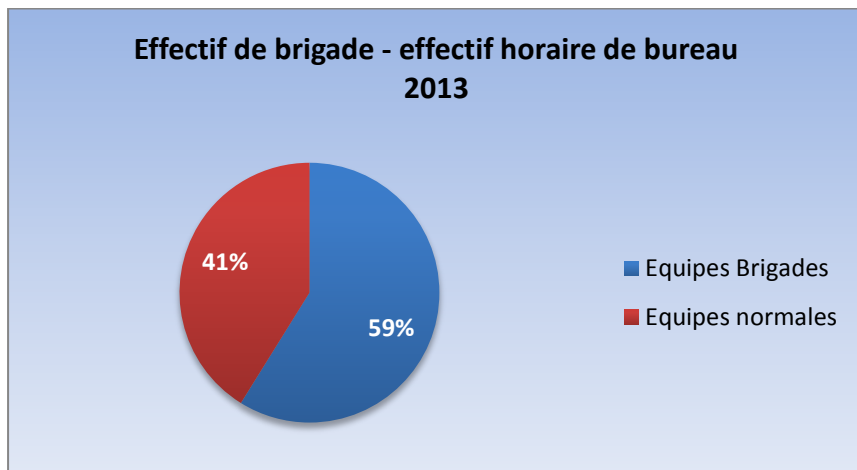
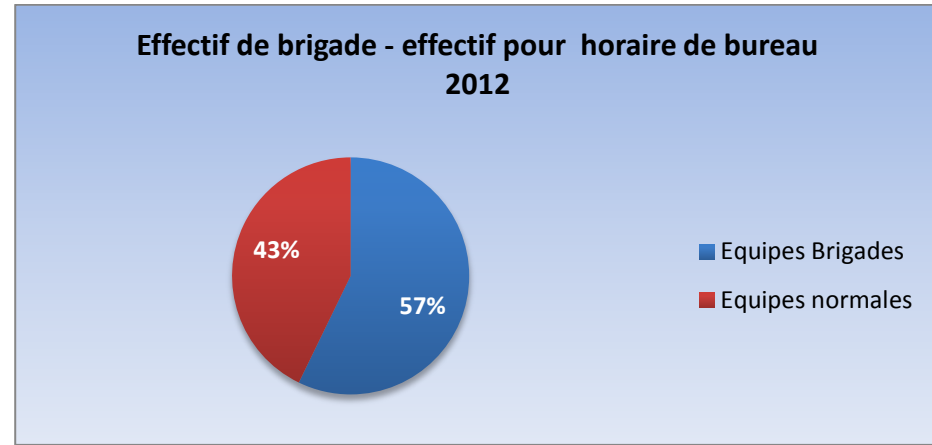
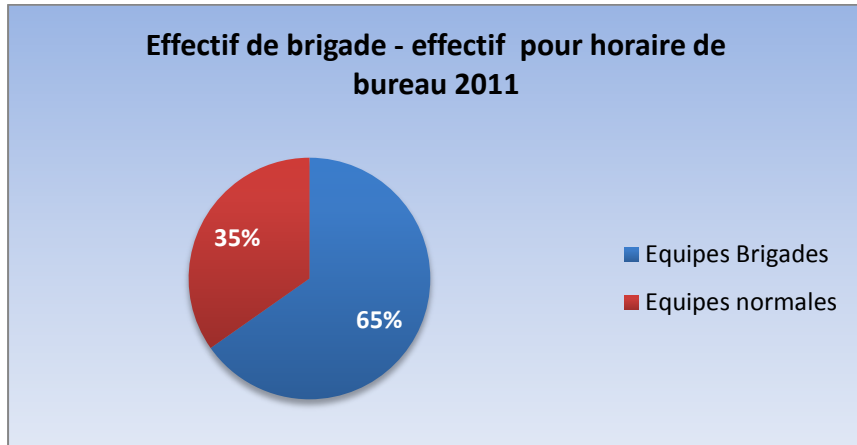
La décision portant création des CSST (Règlement n°4) a été modifiée pour la mettre en conformité avec la nouvelle organisation de l'ASECNA.

Ainsi, toutes les entités de l'Agence en dehors de la Représentation en RCA, ont procédé au renouvellement des membres des CSST.

Il est à remarquer que le taux d'opérationnalité des CSST est faible. On note même en 2013 une régression par rapport aux années 2011 et 2012.

IV. AUTRES CONDITIONS DE TRAVAIL

IV.1. Effectif de brigade et effectif horaire de bureau

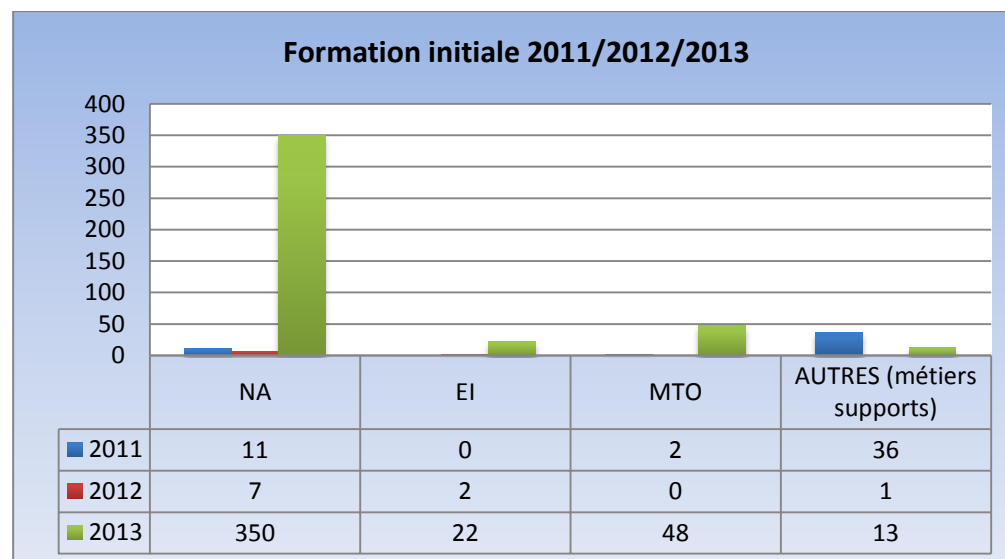


Les graphiques ci-dessus permettent de faire la comparaison entre les effectifs de brigade et ceux astreints à des horaires de travail normaux. Compte tenu de la mission de l'Agence, on peut noter que le personnel préposé au service de brigade est le plus nombreux.

V. FORMATION

La mission de l'Agence exige une technicité élevée ; aussi, le budget consacré à la formation représente-t-il entre 3 et 7% de la masse salariale. Au titre de l'exercice 2013, il représente 5,78% de la masse salariale alors que celui de 2012 représentait 6.6% et 4,2% en 2011. Les actions comparées sur les années 2011 à 2013 se présentent comme indiqué ci-dessous :

V.1. Formation initiale en 2013

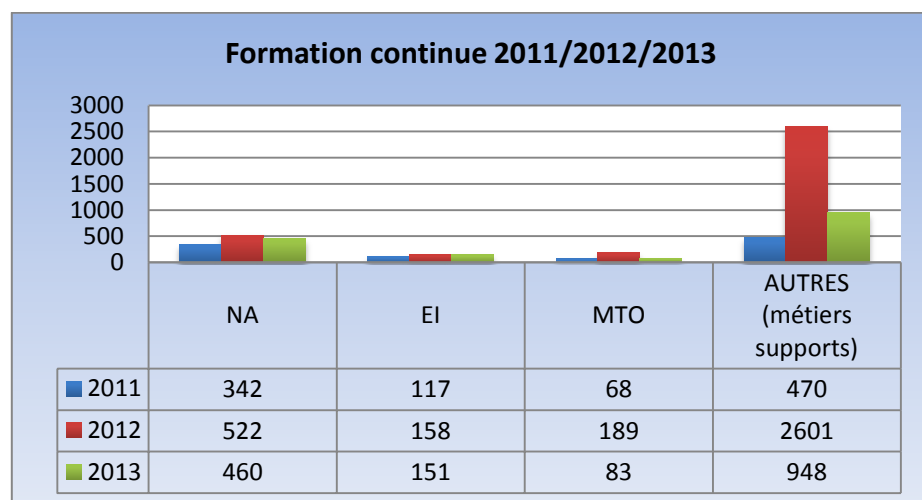


Dans le cadre de la résorption du déficit en personnel technique, un accent particulier a été mis sur la formation initiale.

Au total 433 élèves sont formés en 2013 dans les différents cycles d'ingénieurs, de techniciens supérieurs et techniciens répartis comme suit :

- Navigation aérienne : 350 dont 179 Contrôleurs de la Circulation Aérienne
- Electronique/informatique : 22
- Météorologie : 48
- Autres : 13

V.2. Formation continue en 2013



La formation continue a connu une légère baisse dans l'ensemble en 2013.

694 agents ont été formés dans les différents domaines de l'exploitation technique comme suit :

- Navigation aérienne : 460 dont 194 Contrôleurs de la Circulation Aérienne et 48 en télécommunication
- Electronique / informatique: 151
- Météorologie: 83

Dans le domaine des métiers « support » 948 agents ont bénéficié en 2013 de formation continue comme suit :

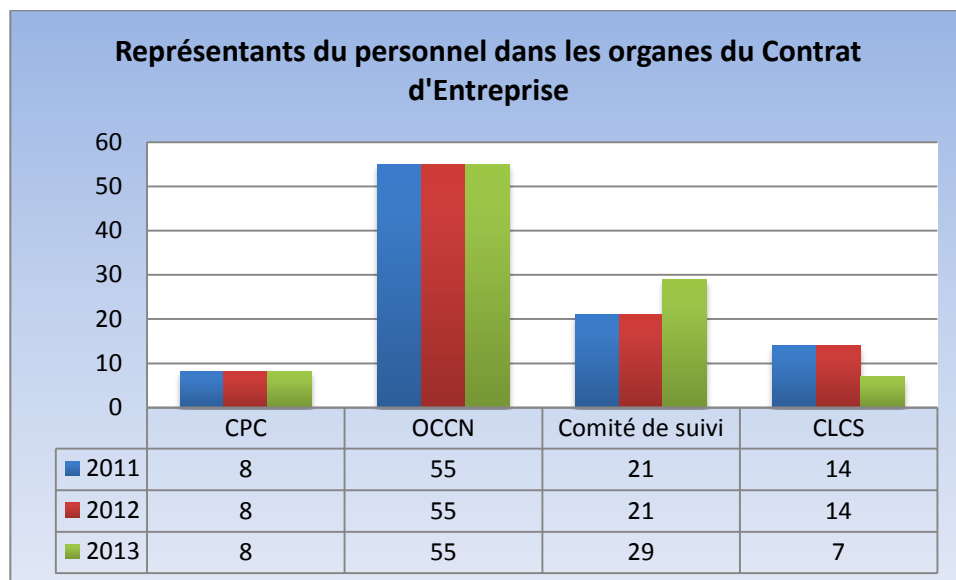
- Anglais sur site : 403
- Renforcement dans les Représentations : 200
- E-learning : 72
- Divers séminaires : 273

Le grand écart entre 2012 (2601 agents bénéficiaires de formation continue) et 2013 s'explique par le fait qu'en 2012, avec la mise en place du système d'évaluation du personnel (EVALRH), l'Agence a lancé une vaste opération de formation en fixation des objectifs au siège et dans les représentations en faveur de l'ensemble du management. Tous les participants ont été pris en compte durant cette année. Au siège des chargés d'activités aux Directeurs et en représentation des cadres responsables aux représentants.

VI. RELATIONS PROFESSIONNELLES

Le contrat d'entreprise signé en décembre 2011 l'Agence et son Personnel, a pris effet le 1er janvier 2012. Aujourd'hui, l'ASECNA compte 284 délégués (titulaires et suppléants) élus conformément aux textes en vigueur dans chaque pays membres représentant le personnel lors des réunions communautaires et locales.

Dans le cadre du contrat d'entreprise, il existe quatre (04) organes du dialogue social, à savoir, l'Organe Communautaire de Concertation et de Négociation (OCCN), le Comité de Suivi (CS) et le Comité Locaux de Concertation et de suivi (CLCS), dont les travaux se déroulent dans chaque structure de l'Agence (Représentations, Ecoles). Les deux premiers organes ont un caractère communautaire.



La CPC est chargée du suivi de proximité de l'application du contrat d'entreprise et la préparation des réunions de l'Organe Communautaire de Concertation et de Négociation (l'OCCN) et du Comité de Suivi (CS) (08 représentants des travailleurs).

L'OCCN, est chargée de la concertation et/ou la négociation avec la Direction Générale, des questions de portée communautaire (55 représentants des travailleurs).

Le CS est chargé du suivi de la mise en œuvre du contrat d'entreprise avec 29 représentants des travailleurs

Les CLCS sont les commissions de concertation au niveau local.

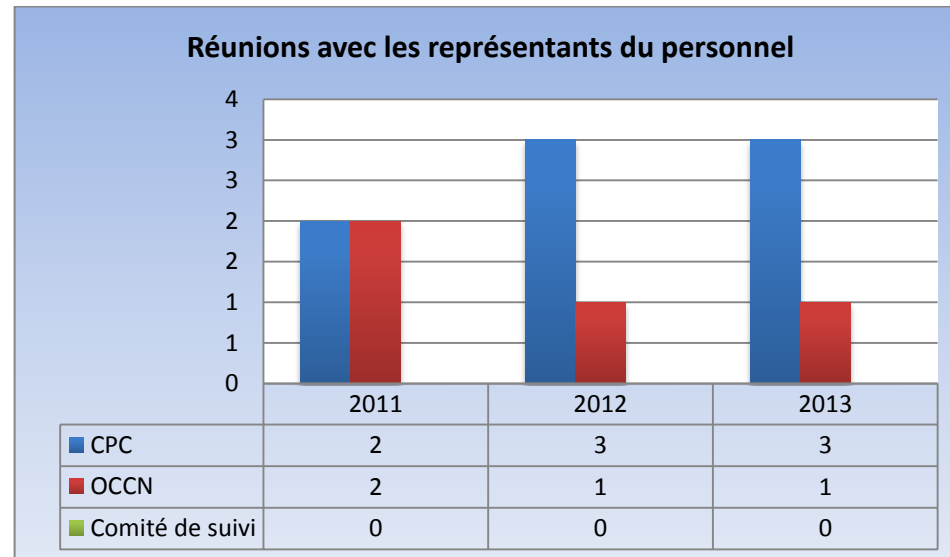
L'année 2013 a été particulièrement marquée par les travaux du groupe d'étude paritaire sur l'amélioration du système de rémunération de l'ASECNA. Une seule réunion de l'OCCN a eu lieu pour l'examen des résultats de l'étude. Les dépenses ont donc sensiblement baissé en 2013 pour l'OCCN et la CPC du fait qu'elles ont été précédées de plusieurs autres réunions :

- trois réunions du groupe d'étude paritaire sur l'amélioration du Système de rémunération ;
- deux réunions sur l'indemnisation de perte de la licence des contrôleurs de la circulation aérienne ;

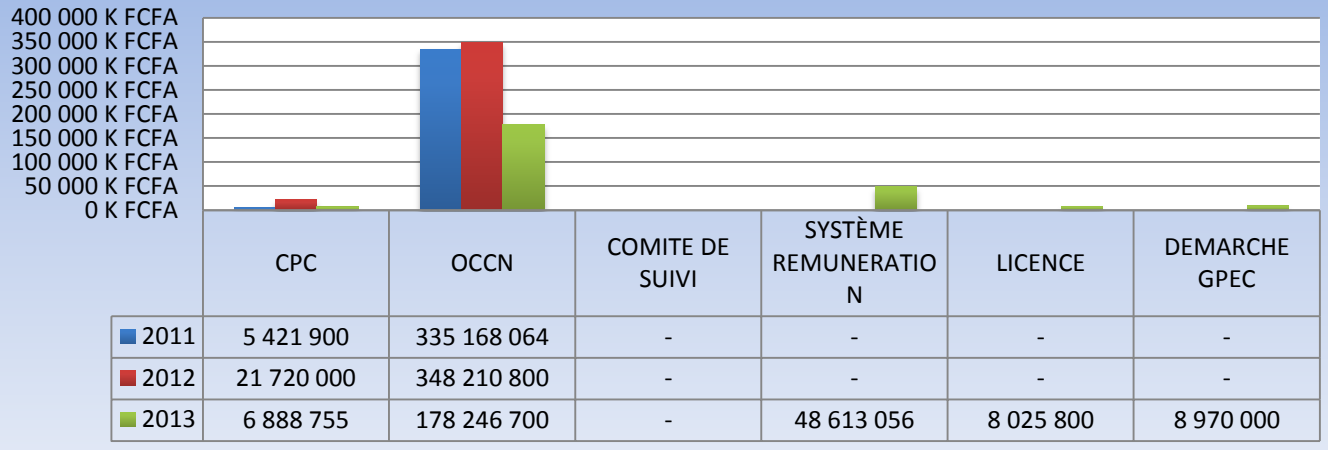
Le budget mis en place pour la gestion des organes du dialogue social, notamment ceux liés au contrat d'entreprise est légèrement supérieur à celui de 2012. En 2013, les dépenses ont augmentées par rapport à celles de 2012 du fait des activités suivantes organisées en 2013 :

- des travaux du groupe d'étude paritaire sur l'amélioration du système de rémunération ;
- les charges liées aux missions de vulgarisation de la démarche GPEC ;
- deux réunions sur l'indemnisation de la perte de licence des contrôleurs de la CA ;
- trois réunions de la CPC ;
- une réunion de l'OCCN.

En outre, il a fallu faire des missions dans tous les pays membres pour permettre à l'ensemble du personnel de mieux comprendre le système de rémunération proposé.

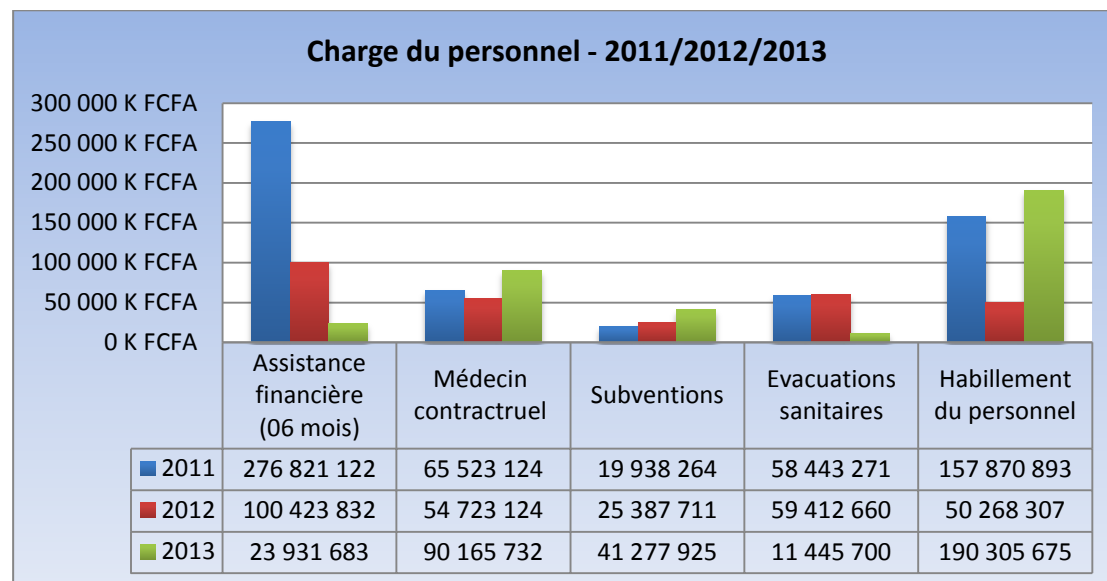


Budget consolidé des organes du dialogue social



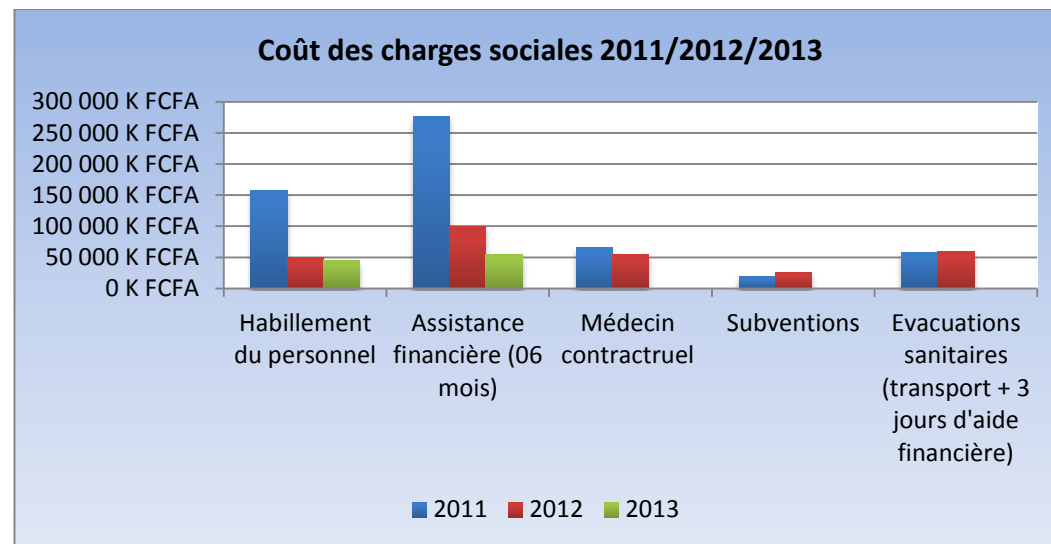
VII. AUTRES CONDITIONS DE VIE RELEVANT DE L'ENTREPRISE

Cette rubrique regroupe tout ce qui concerne les œuvres sociales et les coûts des prestations sociales supplémentaires pour l'entreprise, à savoir, les cotisations qui n'ont pas de caractère obligatoire au regard des textes nationaux, et compte tenu des salaires pays.



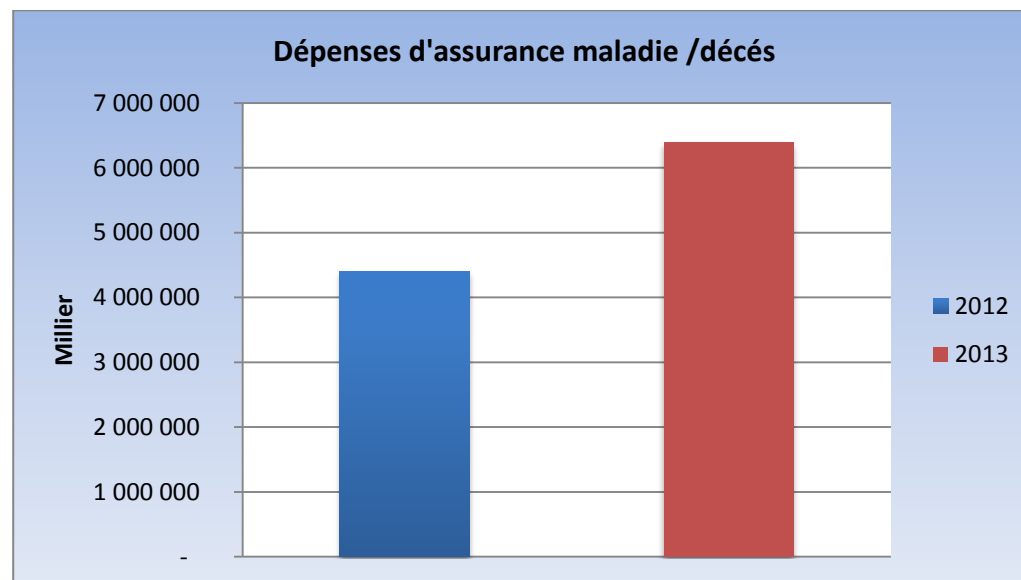
L'Agence n'hésite pas à mettre les moyens qu'il faut pour son personnel afin de le rassurer sur le côté social de sa vie en entreprise. Pour cela, un contrat d'assurance maladie-décès a été signé en dehors de l'obligation de l'employeur d'affilier ses travailleurs aux caisses de sécurité sociale. Ce contrat est unique pour l'ensemble du personnel de l'Agence qui bénéficie des mêmes garanties quel que soit son statut ou sa catégorie. Un contrat d'assurance pour l'obtention d'un capital au moment du départ de l'agent est également en vigueur.

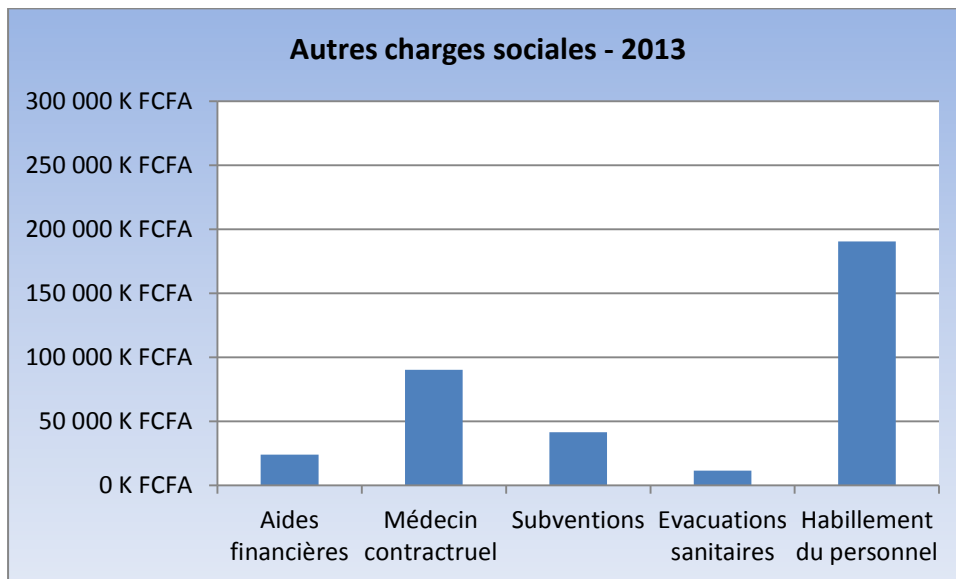
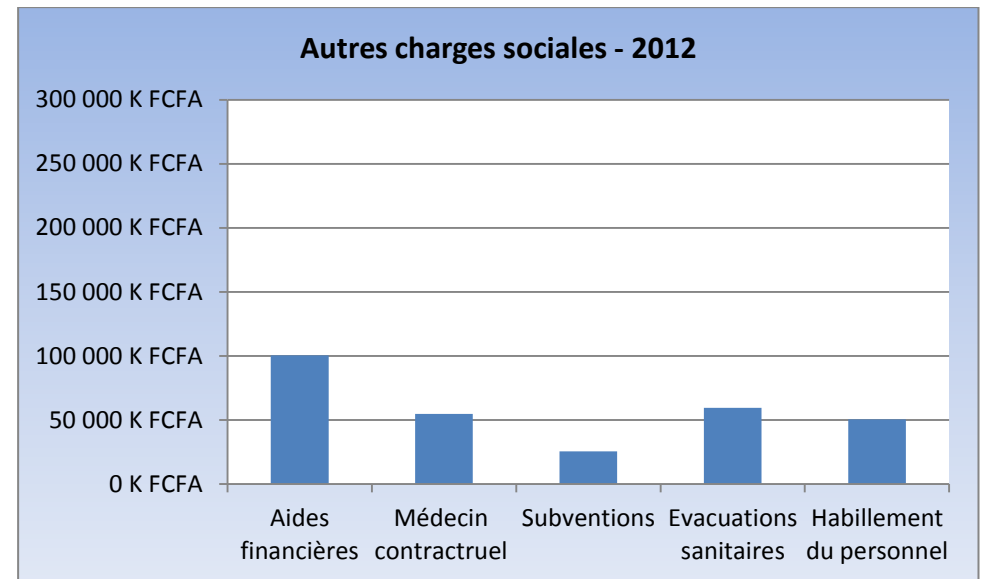
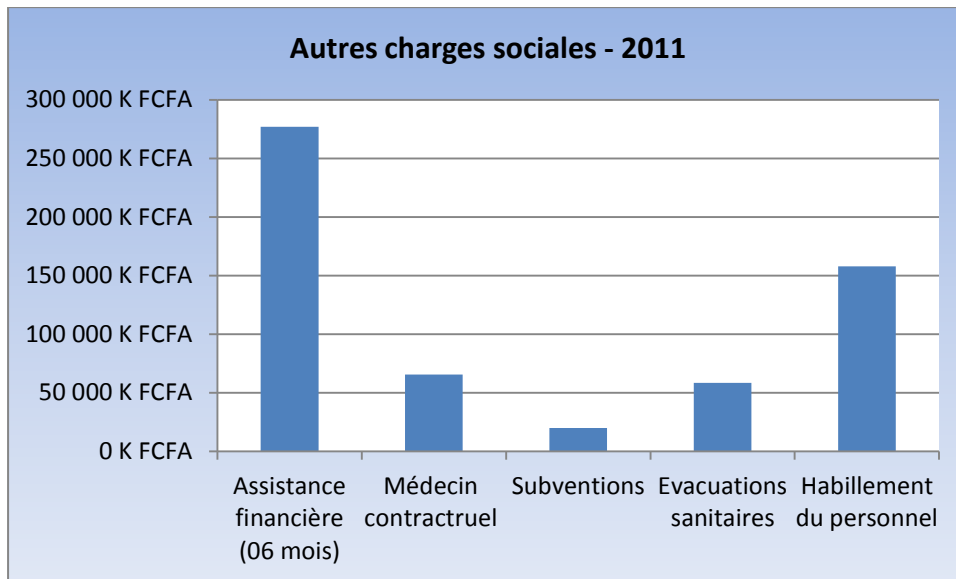
En termes d'œuvres sociales, l'Agence a mis à la disposition du personnel un budget hors assurance maladie, décès, ICA et retraite complémentaire qui permet la prise en charge des frais de transport du personnel d'astreinte, l'aide financière du fait des évacuations sanitaires et de diverses subventions.



En Janvier 2012, l'Agence a signé avec CIGNA & Vanbreda, un contrat d'assurance maladie/décès unique pour l'ensemble de son personnel. Le coût de l'assurance maladie a augmenté en 2013, passant de 4.406.975.148 francs CFA en 2012 à 6.388.821.567 francs CFA en 2013.

Des mesures d'encadrement ont été prises pour diminuer la sinistralité de la police. A titre d'exemple, les cartes d'assurances seront éditées avec photos, le nombre de bénéficiaires par agents sera conforme aux textes de l'Agence, un contrôle plus intense sera fait par l'assureur tant dans les hospitalisations que pour les soins ambulatoires.





La comparaison des trois graphiques ci-dessus montre une baisse de la rubrique évacuation sanitaires due au fait que l'agence prend en charge unique les trois jours des frais de mission pour chaque évacuation. Une augmentation des frais liés à l'habillement du personnel est également constatée du fait d'une prise en charge des vêtements de travail tous les deux ans.

VIII. CONCLUSION

Les pyramides des âges des différents segments de la population de l'Agence (hommes, femmes, management) présentent toutes une forme de champignon. Cela traduit une population de salariés âgés plus importante que les salariés jeunes.

Ce vieillissement de la population entraîne un risque élevé de perte de compétences si des mesures adéquates ne sont pas prises à temps pour la relève surtout durant les trois années à venir où il y aura beaucoup de départs à la retraite.

Le plan de résorption du déficit en personnel technique mis au point à la demande du Comité des Ministres de Tutelle arrive dès lors bien à propos. Il doit cependant être complété par un plan de même nature pour les métiers supports. Leur mise en œuvre efficace s'avère nécessaire. Il en est de même du nouveau système d'évaluation des performances et des compétences qui a déjà été mis en place en 2013 et qui facilitera la détection des potentiels et des talents à même de prendre à terme la relève du management.

L'accroissement de la masse salariale durant les 3 années de référence s'explique non seulement par l'augmentation de l'effectif mais aussi par la mise en œuvre de la nouvelle organisation en 2011 conjuguée avec les effets de carrières, dont la maîtrise progressive est attendue les prochaines années.

Les efforts de formation sont maintenus depuis 2011 pour répondre à la mise en œuvre du plan de résorption du déficit en personnel technique.

L'augmentation des cotisations d'assurance maladie-décès, est le fait de l'augmentation de l'effectif. La nouvelle police a permis de réduire les frais de transport pour évacuations sanitaires qui sont pris en charge par l'assureur. En ce qui concerne le dialogue social, des ressources financières plus importantes ont été consacrées en 2012 dans le cadre des négociations, notamment celle relative à la gestion de l'assurance et aux études concernant l'amélioration du système de rémunération.