



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

-----  
**ASECNA**  
-----

**BILAN SOCIAL 2015**

Le présent bilan social 2015 fait état de l'évolution des activités sociales de l'Agence (emplois et rémunérations, formation, hygiène et sécurité du travail, prévoyance et actions sociales), durant les années 2013, 2014 et 2015. 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<sup>er</sup> janvier 2016, l'effectif total de l'ASECNA (activités communautaires) était de 5651 agents, contre 5597 agents au 1<sup>er</sup> janvier 2013, soit une variation de 0,96% en trois années.

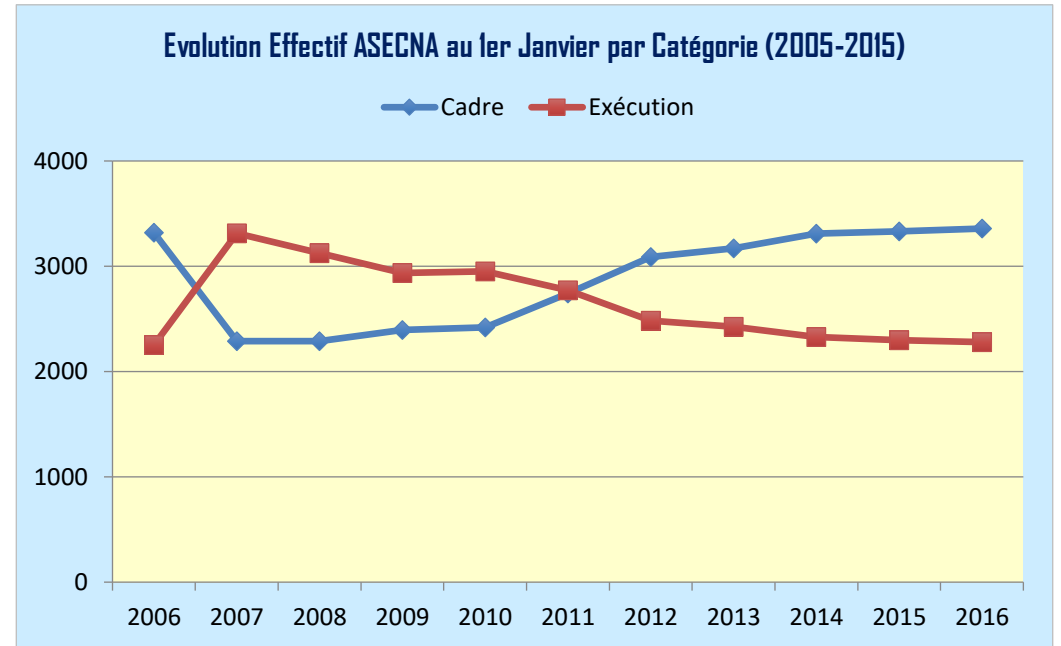
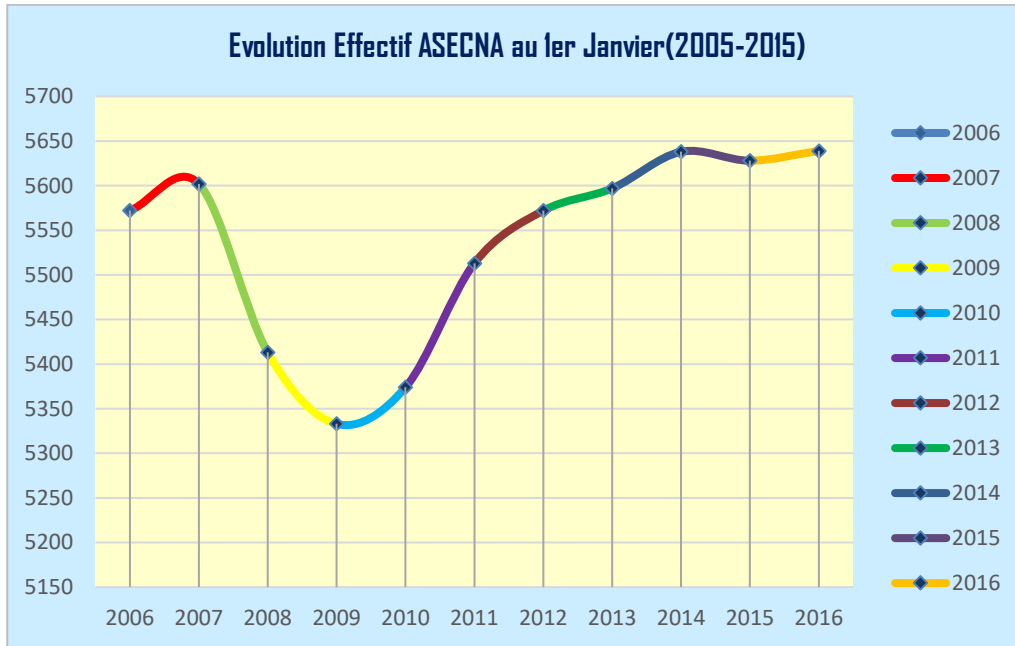
L'ASECNA a adapté sa politique emploi dès 2011 conformément au Plan d'Orientation Stratégique (POS) de l'Agence. En 2015 la priorité a été accordée à :

- Une politique active de mobilité professionnelle comme moyen de résorption du déficit qualitatif ;
- Une politique de recrutement privilégiant le recours au personnel intérimaire et aux CDD pour certaines fonctions, notamment dans le domaine « support » ;

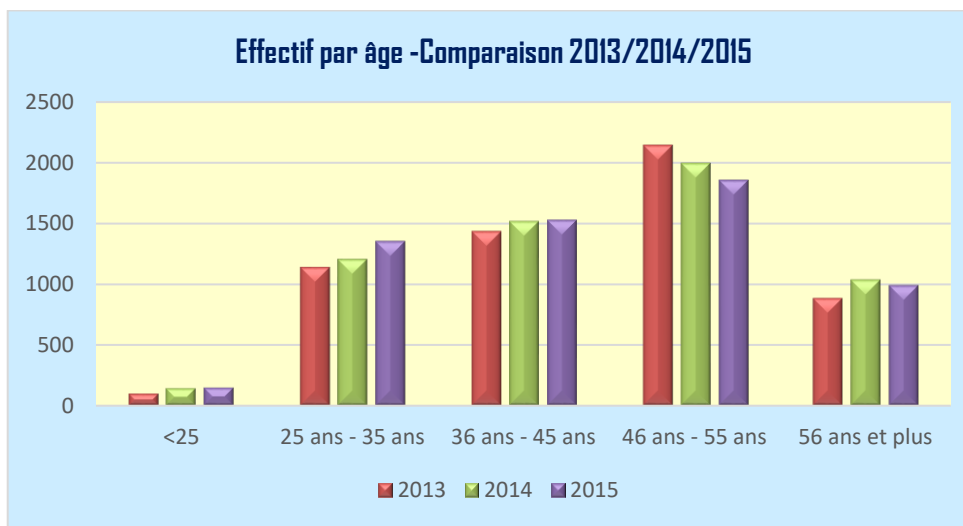
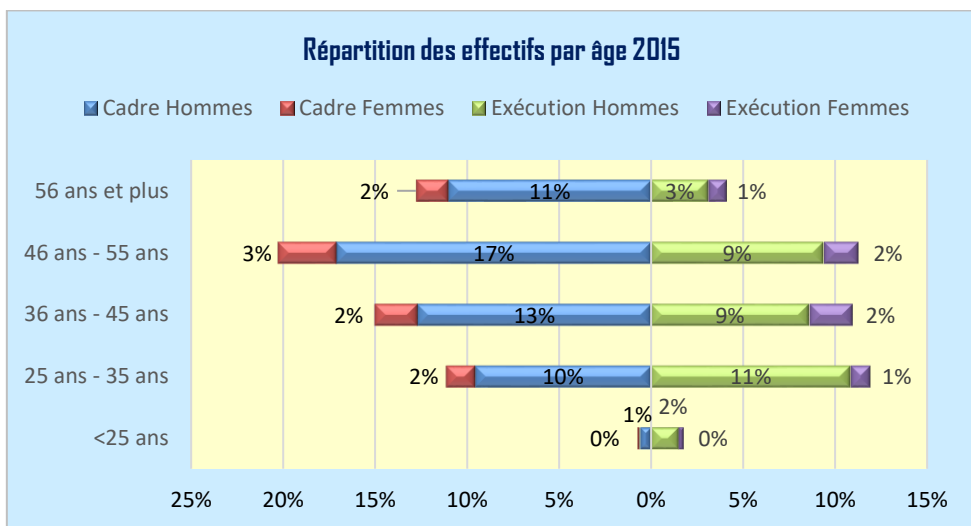
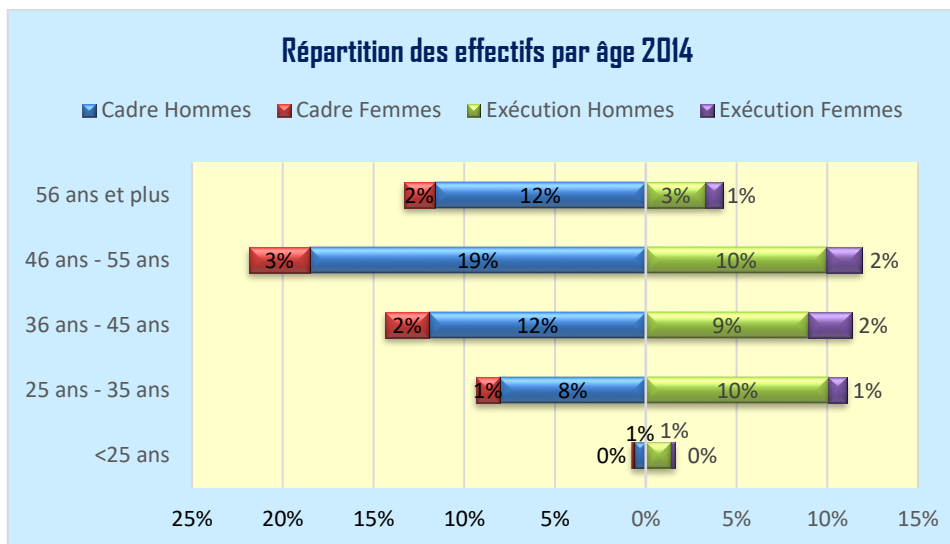
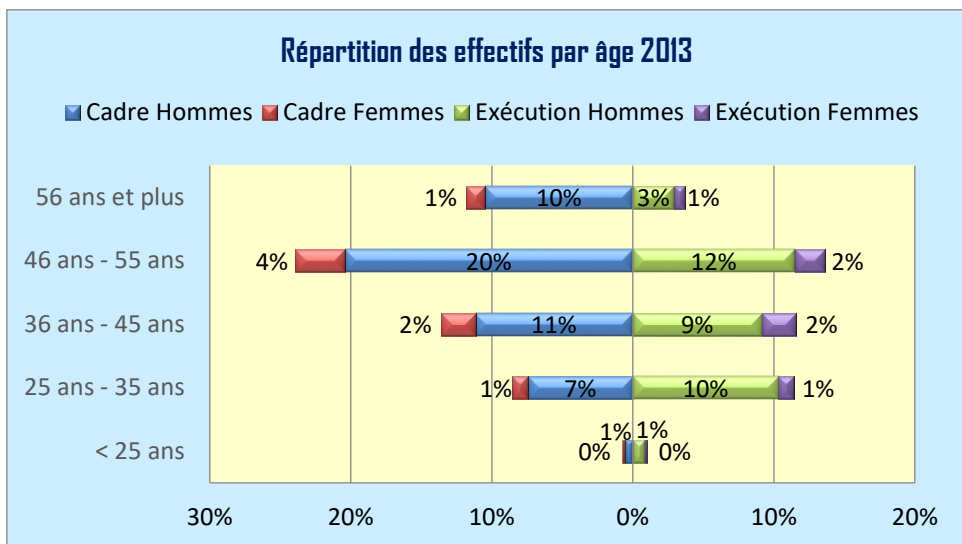
En dehors de ces points, le bilan du plan de résorption du déficit en personnel technique a été réalisé et un autre plan de résorption du déficit en personnel technique a été proposé mais seul le volet des Contrôleurs a été retenu par les instances statutaires.

## I.1. Effectifs

### I.1.1. Evolution des effectifs sur dix ans (2005-2015)



### I.1.2. Répartition des effectifs par âge (2013/2014/2015)

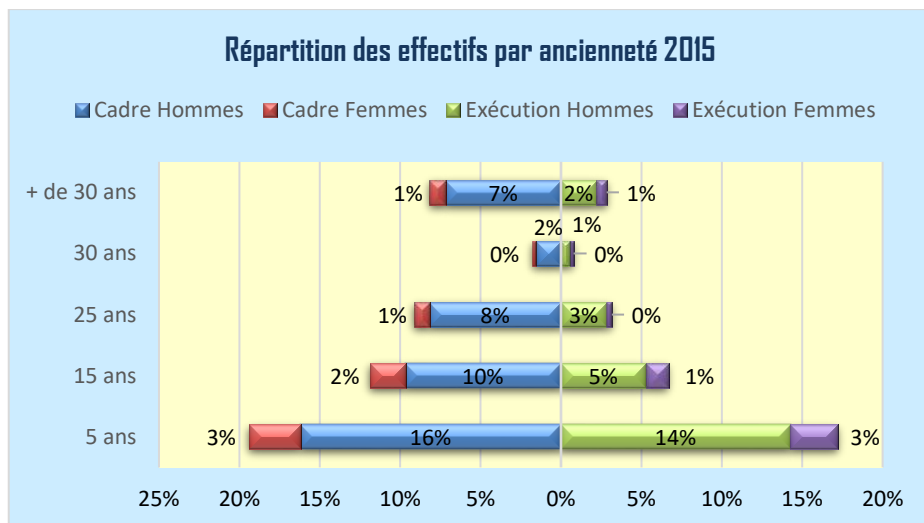
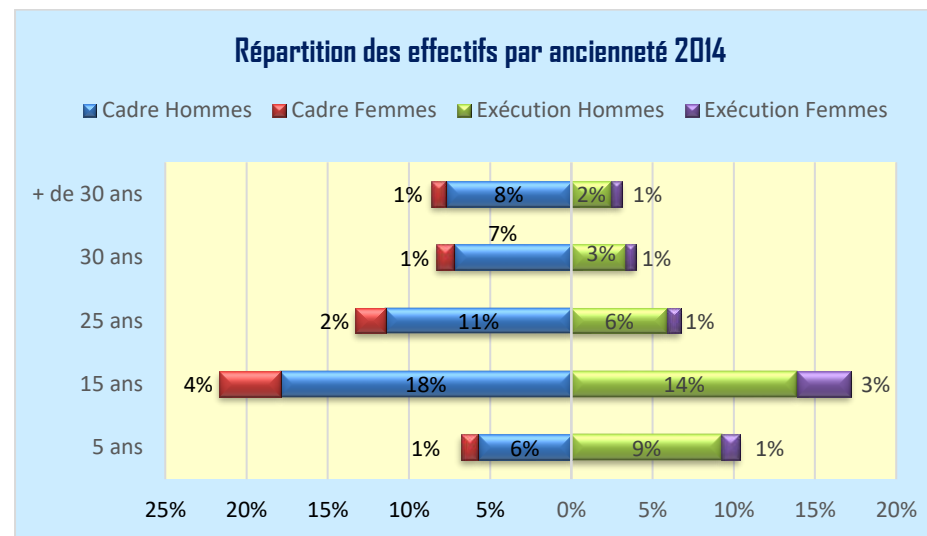
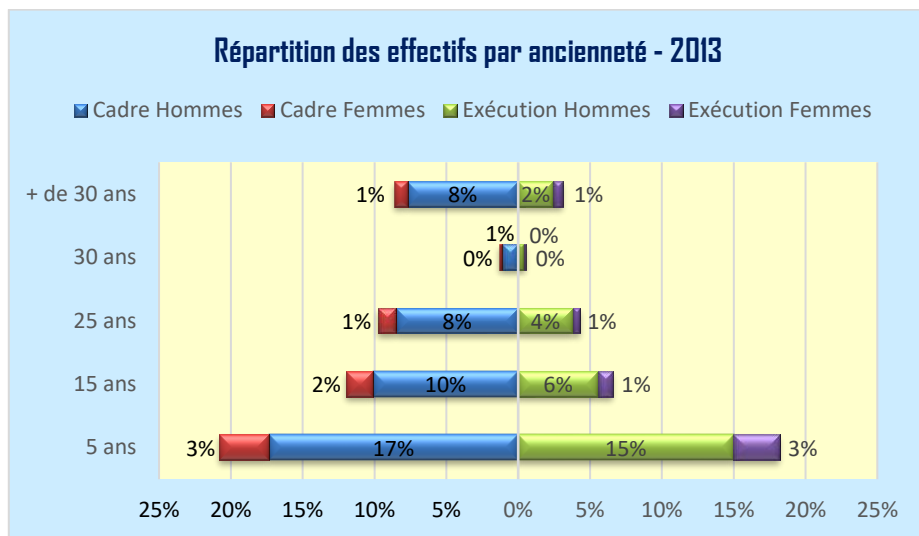


Les graphiques ci-dessus montrent une forte population située dans les tranches d'âge 46 - 55 ans sur les trois années (2013, 2014 et 2015) représentant en moyenne 34% de l'effectif global.

La baisse de cet effectif en 2015 (de 38% en 2013, 34% en 2014 et 31% en 2015) s'explique par le nombre croissant des départs à la retraite sur les trois dernières années.

Le niveau des actions engagées pour la résorption et le renouvellement progressif des compétences qui est resté constant en 2013 et 2014 (20%) avec la tranche inférieure à 35 ans a connu une hausse en 2015 représentant en moyenne 24% de l'effectif global.

### I.1.3. Répartition des effectifs par ancienneté (2013/2014/2015)

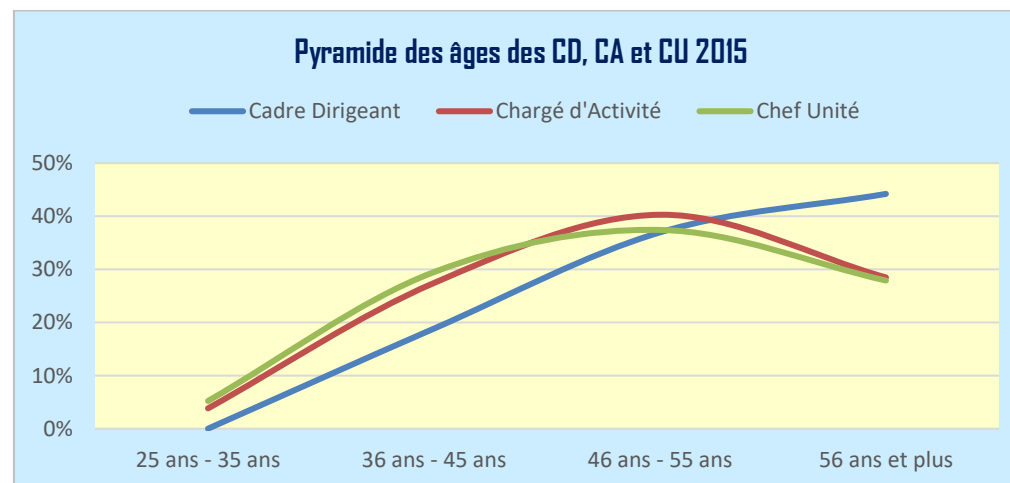
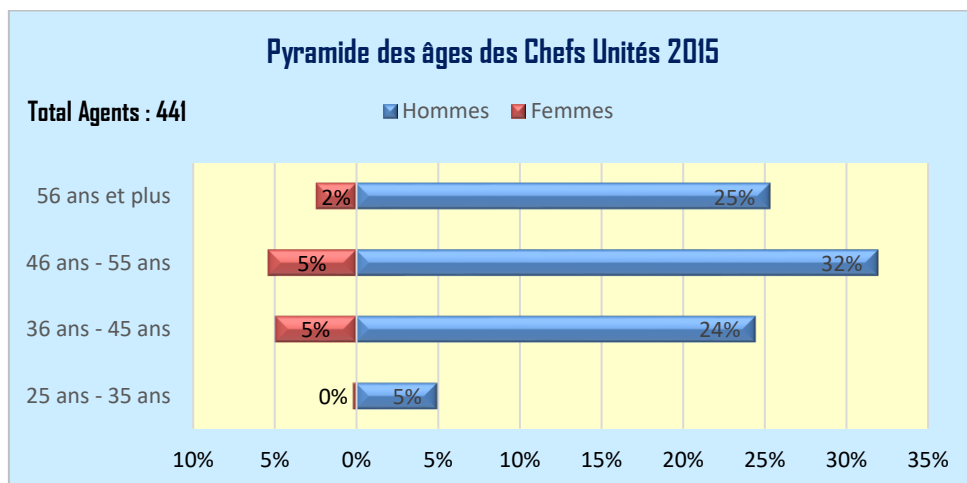
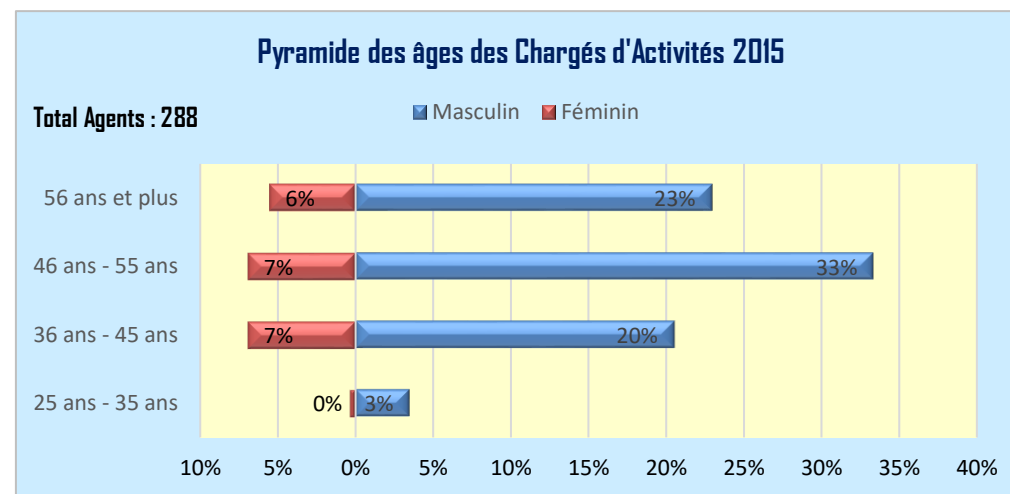
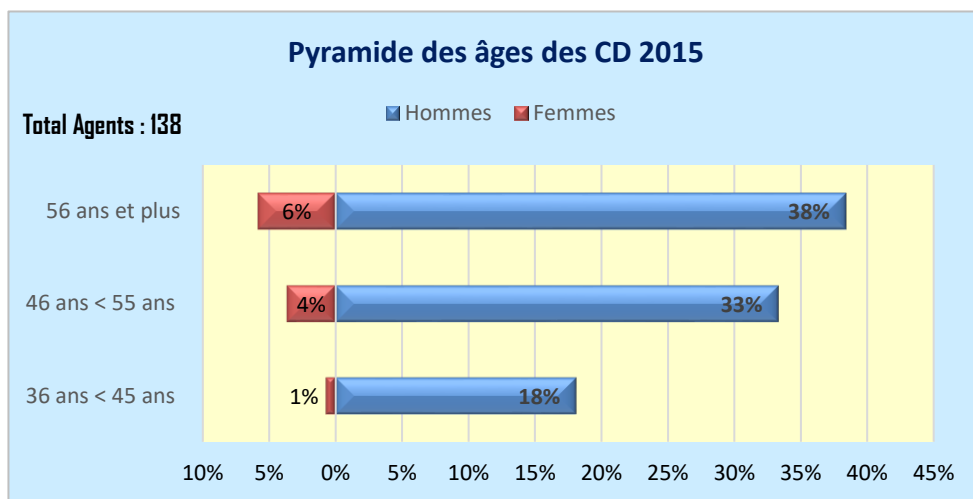


Ces graphiques donnent la répartition des effectifs par ancienneté.

La moyenne d'ancienneté est plus élevée dans la tranche de 0 à 5 ans durant les années 2013 et 2015 représentant en moyenne 37% de l'effectif global au cours de ces années, alors qu'elle l'est dans la tranche de 5 à 15 ans en 2014 équivalent à un pourcentage de 39% de l'effectif cette année.

Cependant, les anciennetés à partir de 30 ans et plus restent stables à 12% en 2013 et 2014 avant de chuter légèrement à 11% en 2015.

### I.1.4. Pyramides des âges du management





La tranche d'âge des agents âgés de 56 ans et plus, représente en moyenne 44% de l'effectif global des Cadres dirigeants en 2015, tandis que celle des Chargés d'activités et des Chefs d'unité stagne dans la tranche d'âge de 46 à 55 ans et représente respectivement 40% et 37% de leurs effectifs globaux respectifs.

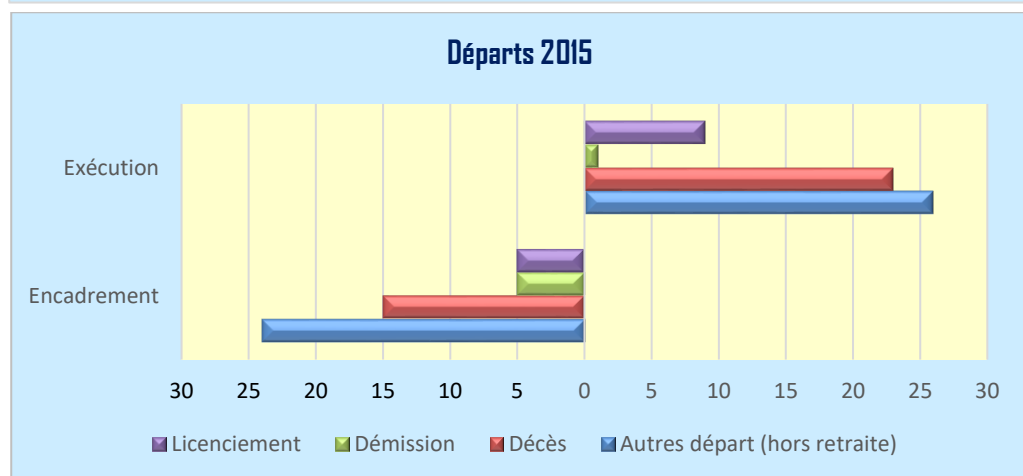
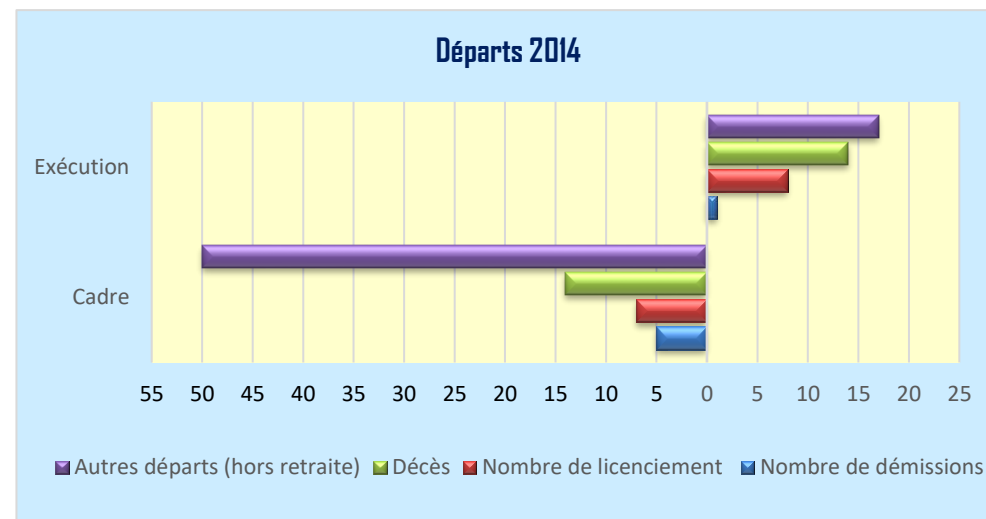
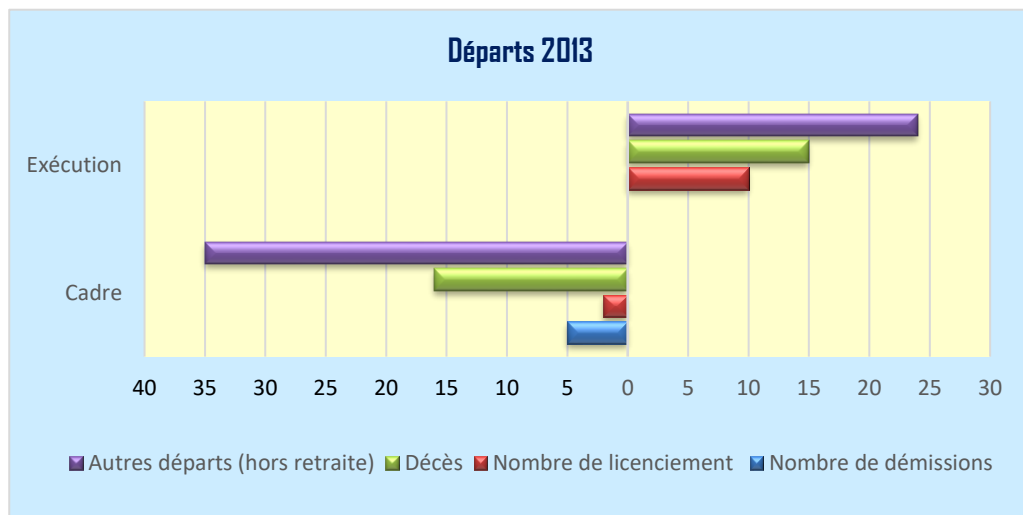
Cette situation présage pour les prochaines années, des départs massifs pour atteinte de la limite d'âge de la retraite du personnel, et en particulier de l'équipe managériale. En effet, à l'horizon 2020, près de 2000 départs à la retraite est à prévoir sur un effectif de près de 6000 agents, représentant de ce fait le tiers de l'effectif global, conséquence de la Résolution n° 2008 111-9 du 18 décembre 2008, qui avait prolongé à 60 ans l'âge limite de cessation d'activité pour la grande majorité des corps de métiers de l'Agence.

Ainsi, depuis 2009, une liste restreinte de catégories d'emplois est concernée par la cessation d'activité à 55 ans (Plantons, Electriciens, Plombiers, Pompiers ...).

La première vague de cessation d'activités à 60 ans pour motif de limite d'âge à l'Agence s'est opérée en décembre 2014 alors que la seconde vague a été enregistrée en décembre 2015.

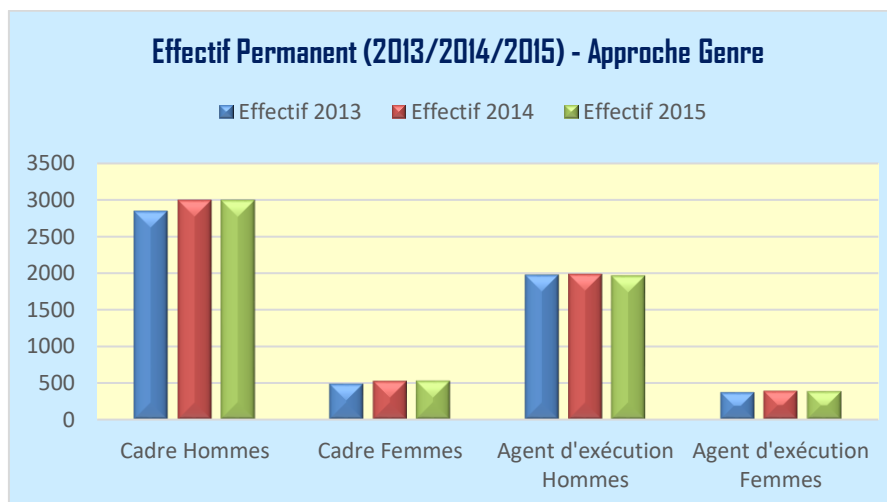
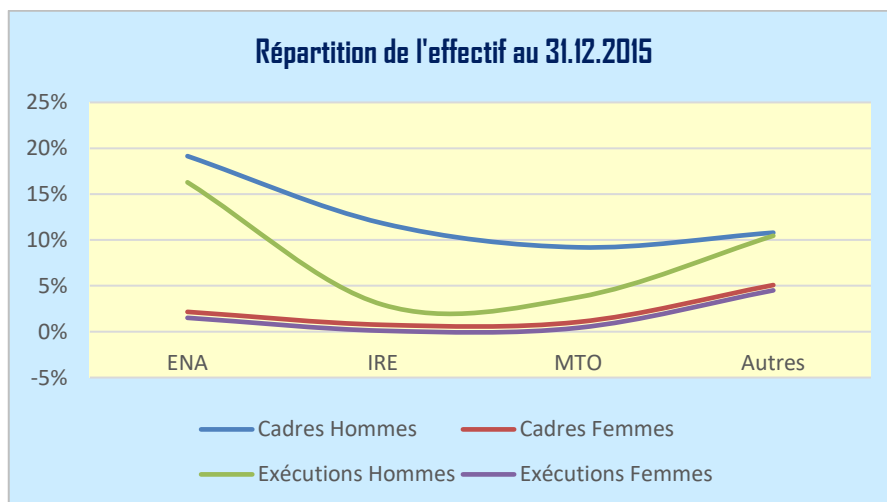
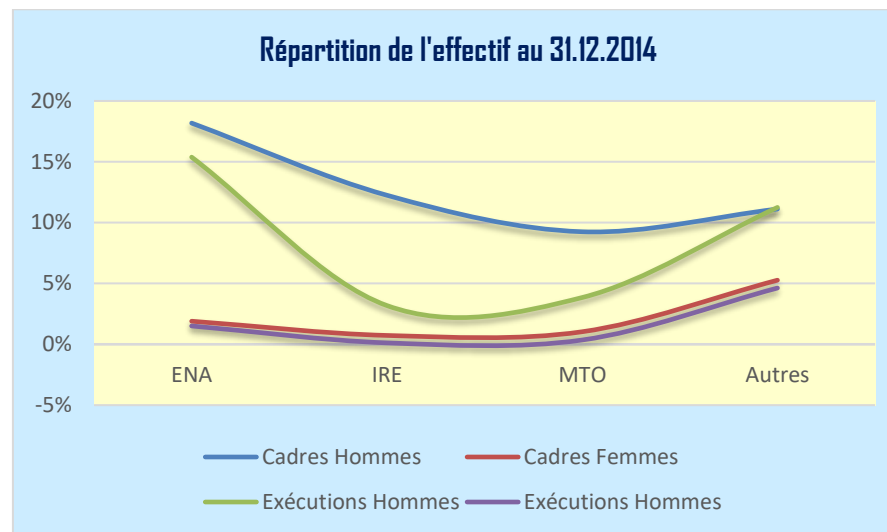
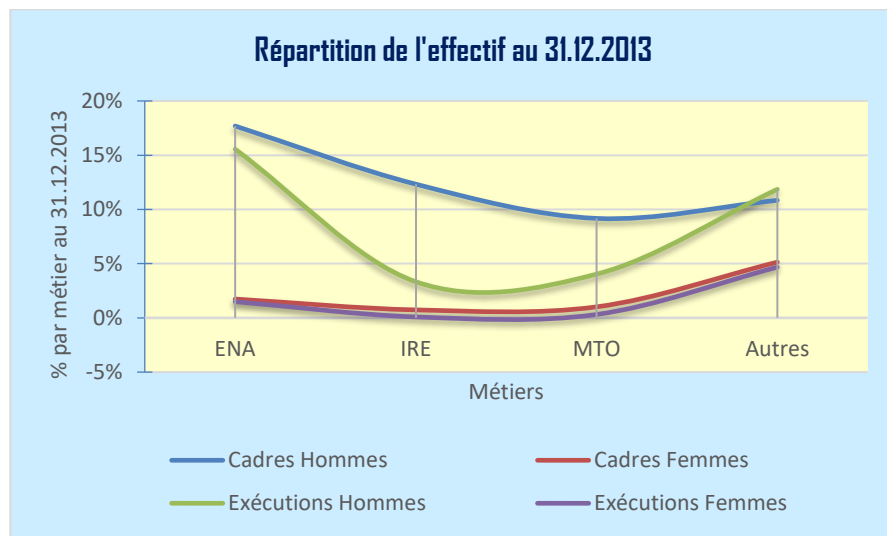
Actuellement, le recrutement d'un personnel relativement jeune est plutôt privilégié pour contrebalancer progressivement la pyramide des âges.

### I.1.5. Départs



Ces différents graphes montrent un nombre accru de départs hors limite d'âge durant les deux premières années (59 en 2013 et 67 en 2014). Les mêmes graphes traduisent une baisse de ce nombre en 2015 (50). Il s'agit notamment de départs anticipés (inaptitude médicale, départ volontaire, départ en préretraite, retour à l'administration d'origine.)

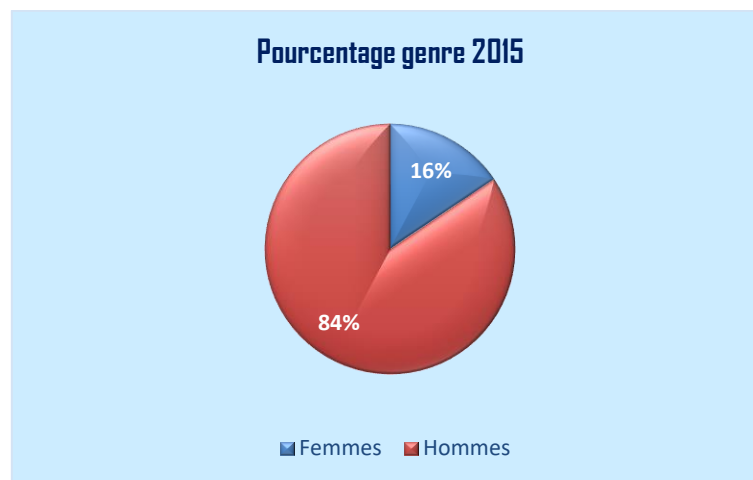
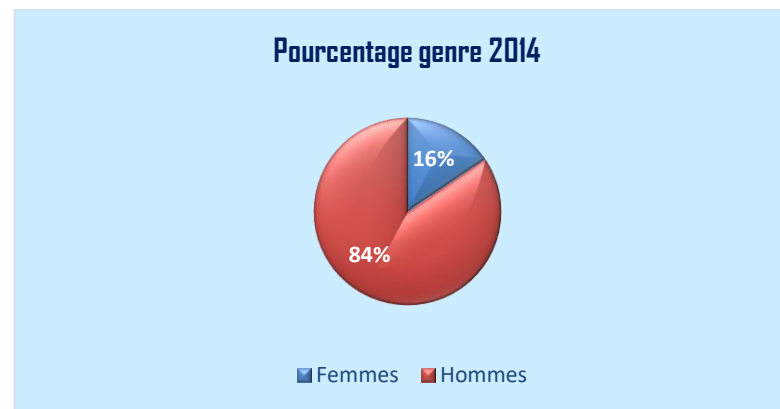
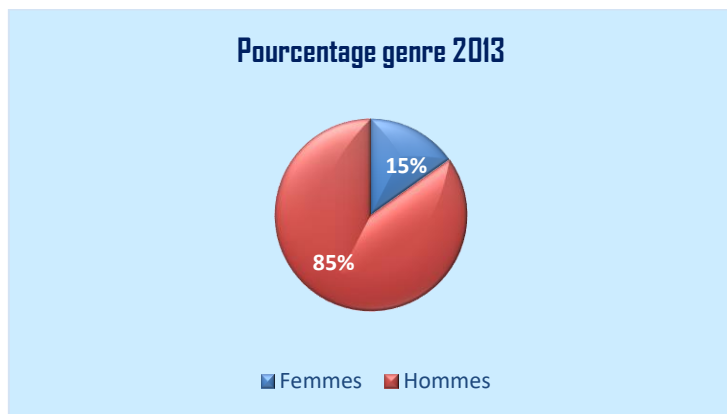
### I.1.6. Approche Genre



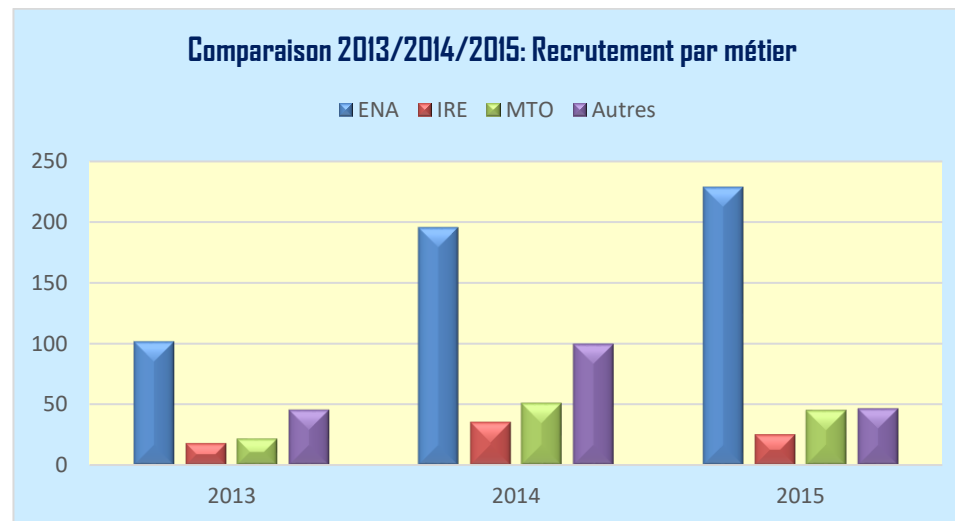
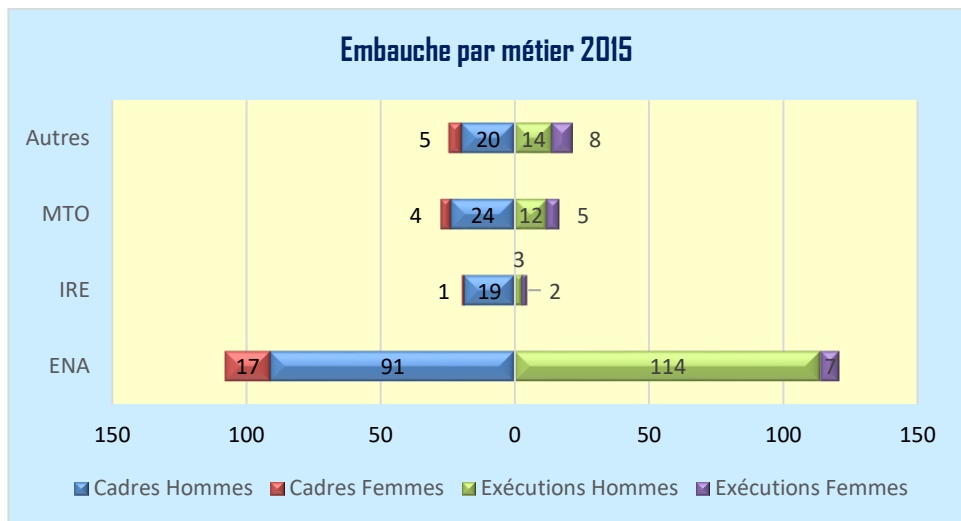
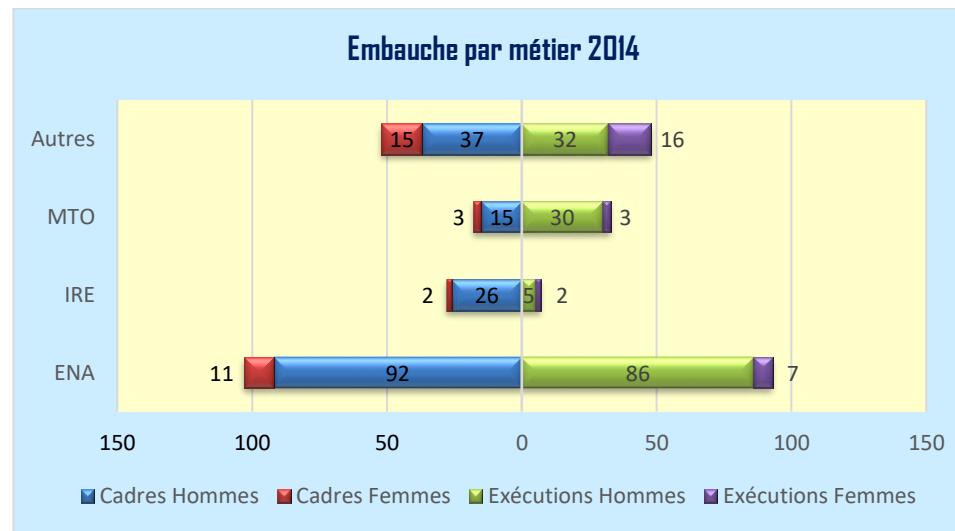
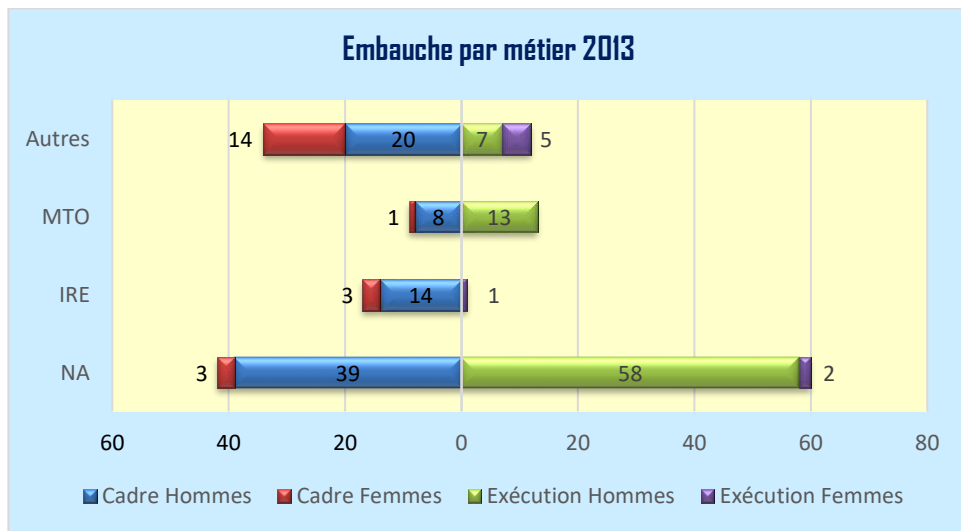
La répartition de l'effectif par genre et par corps de métier demeure quasi stationnaire durant les trois dernières années.

En effet, le pourcentage des femmes tout métier confondu a connu une légère hausse de 2013 (15%) pour passer à 16% en 2014 et y demeurer en 2015.

Toutefois, l'on enregistre une augmentation de l'effectif des femmes dans les métiers techniques, passant de 295 en 2013 à 333 en 2014 et 353 en 2015, soit une évolution de 19,66% sur les trois années.

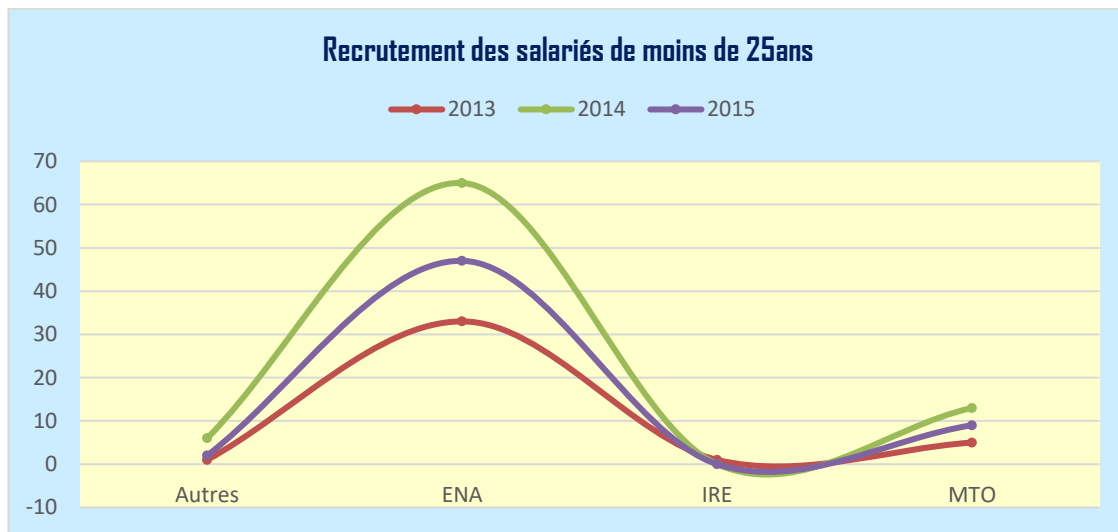


### I.1.7. Embauche par métier



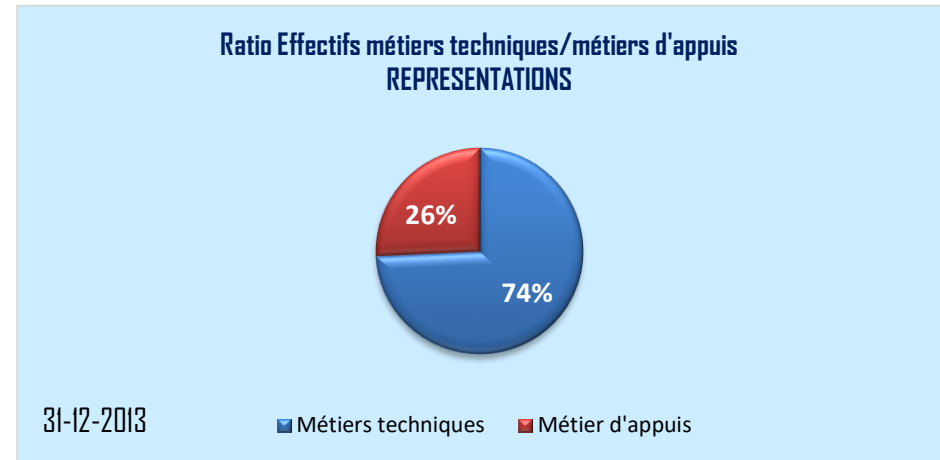
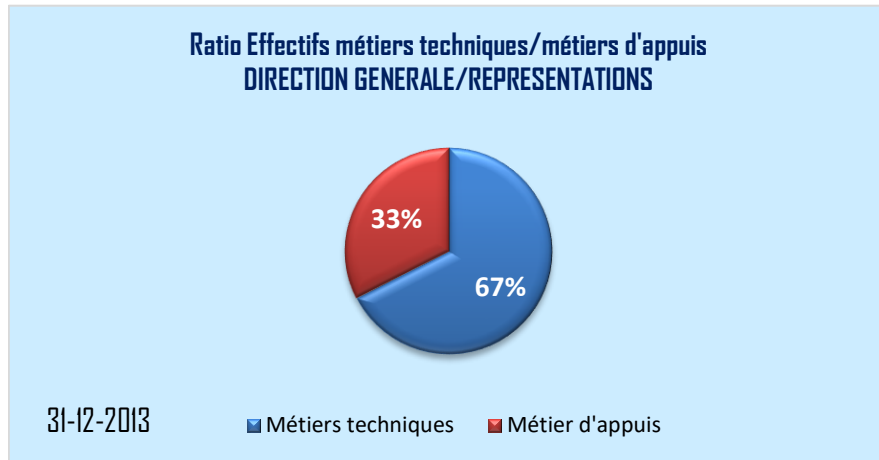
L'on note une croissance du nombre de recrutements entre 2013 et 2014 (de 188 en 2013 à 382 en 2014) ce qui traduit une croissance des recrutements de 1,03 entre 2013 et 2014. Une légère baisse est notée en 2015 (343) donnant une diminution de 0,10%.

Les recrutements du personnel technique (ENA, IRE, MTO) représentant en moyenne 78,55% de l'ensemble des actions de recrutement sur les trois années s'explique par la mise en œuvre du plan de résorption du personnel technique.

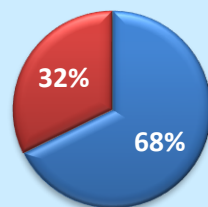


Globalement, les embauches du personnel de moins de 25 ans sont en augmentation en 2014 par rapport à 2015 encore moins 2013. Cette augmentation est significative notamment pour le personnel ENA. Seule la population IRE est restée quasi stationnaire durant les trois dernières années.

### I.1.8. Ratios des effectifs par métiers



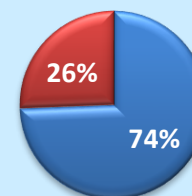
Ratio Effectifs métiers techniques/supports  
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS



31-12-2014

■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

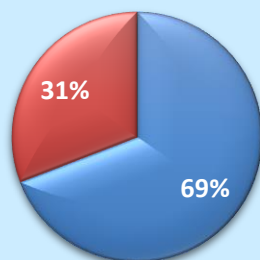
Ratio Effectifs métiers techniques/supports  
REPRESENTATIONS



31-12-2014

■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

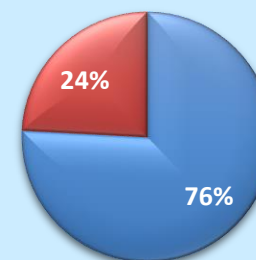
Ratio Effectifs métiers techniques/supports  
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS



31-12-2015

■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

Ratio Effectifs métiers techniques/supports  
REPRESENTATIONS



31-12-2015

■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

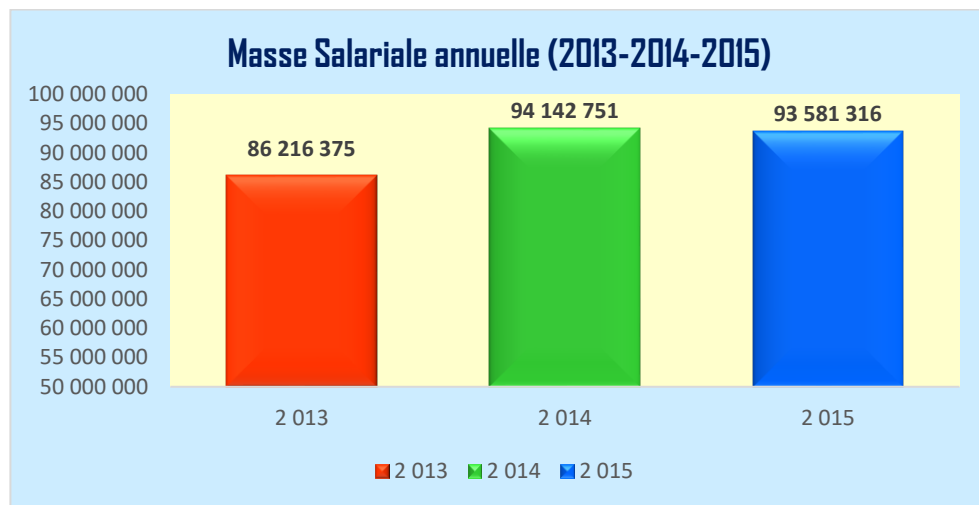
Durant les deux années (2013 et 2014), la répartition des effectifs suivant les deux grandes macro-familles (Opérations et Support) est restée stationnaire sur l'effectif global des Représentations (74% Opérations contre 26% Support), mais elle a varié en 2015 (76%



Opérations contre 24% Support). Au niveau de l'Agence, les métiers supports ont connu une diminution de 1% sur les trois années( 33% en 2013, 32% en 2014 et 31% en 2015) alors que les métiers techniques ont progressé constamment de 1% sur la même période (67% en 2013, 68% en 2014 et 69% en 2015).

## II. Rémunération et charges accessoires

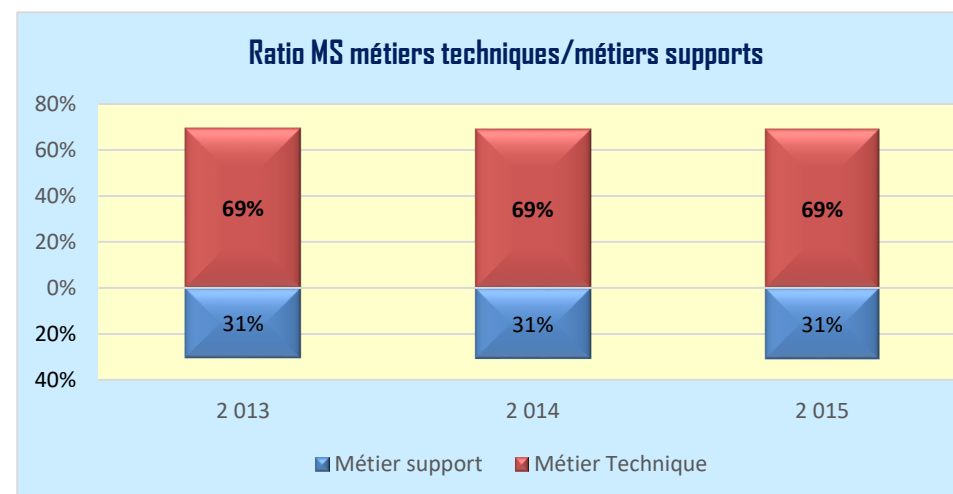
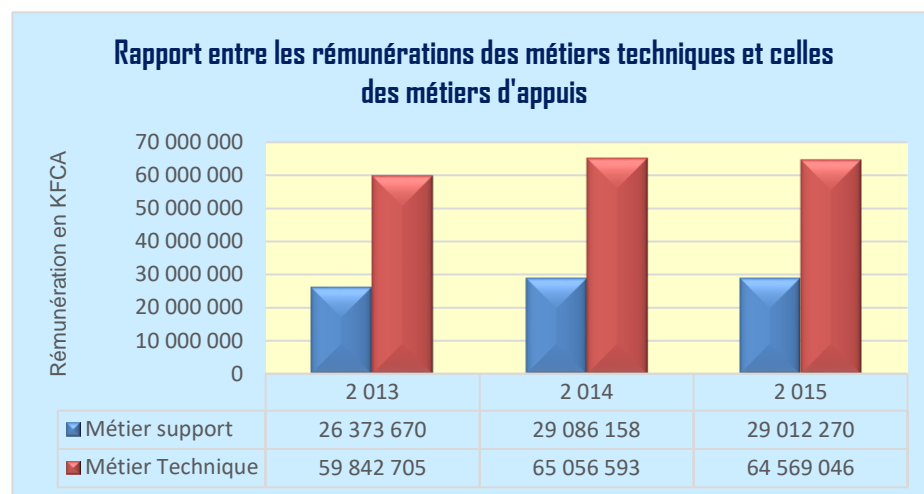
### II.1. Masse salariale



Depuis la réorganisation des structures de l'Agence intervenue le 1<sup>er</sup> 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 9,19% entre 2013 et 2014 et -0,60% entre 2014 et 2015.

La forte hausse observée en 2014 et la légère baisse en 2015 s'explique par l'application partielle des nouvelles VPI issues du premier volet de la réforme du système de rémunération et les mesures prévues dans le Contrat d'Entreprise au titre de l'année 2014 et 2015 d'une part, et d'autre part, par la hausse des éléments variables.

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



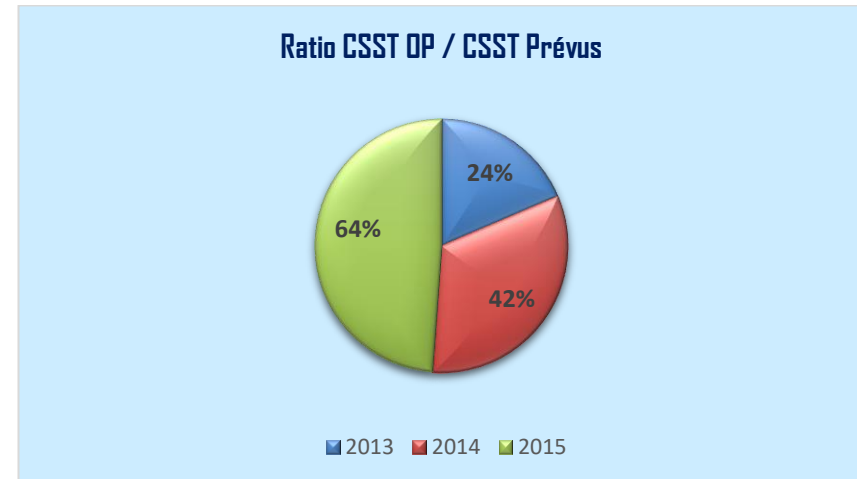
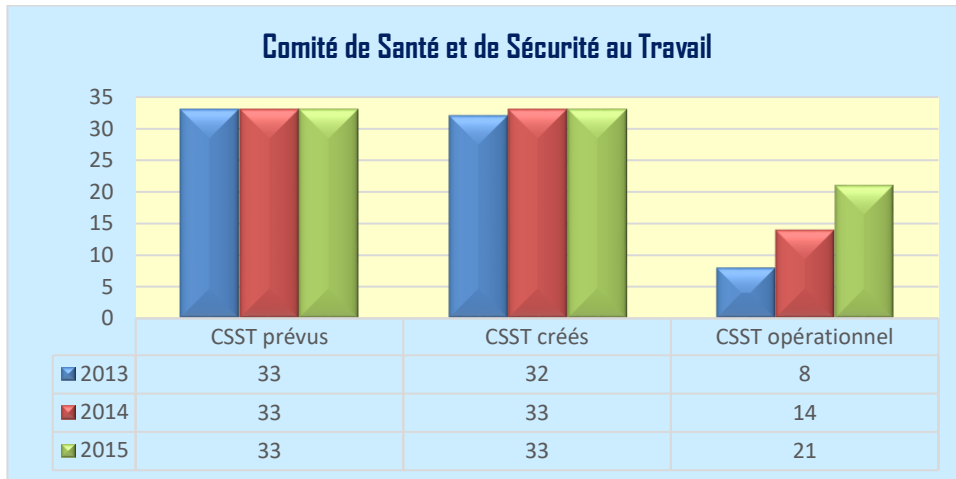
Les graphiques ci-dessus permettent de faire comparaison entre les rémunérations des métiers de l'exploitation et celles des métiers supports pendant les trois années de référence. Durant celles-ci, les rémunérations des métiers de l'exploitation sont en augmentation significative. Mais le ratio entre les deux métiers est maintenu.

Cela est dû au fait que le nombre d'agents des métiers techniques est en nette augmentation par rapport à celui des métiers supports. Cette situation traduit les effets de la poursuite du plan de résorption du déficit en personnel technique. Pour l'année 2015, 346 agents ont été recrutés à l'Agence dont 299 de métier technique toutes spécialités confondues et 47 de métier support toutes spécialités confondues.

### III. HYGIENE ET SECURITE AU TRAVAIL

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. Comité de santé et de sécurité au travail



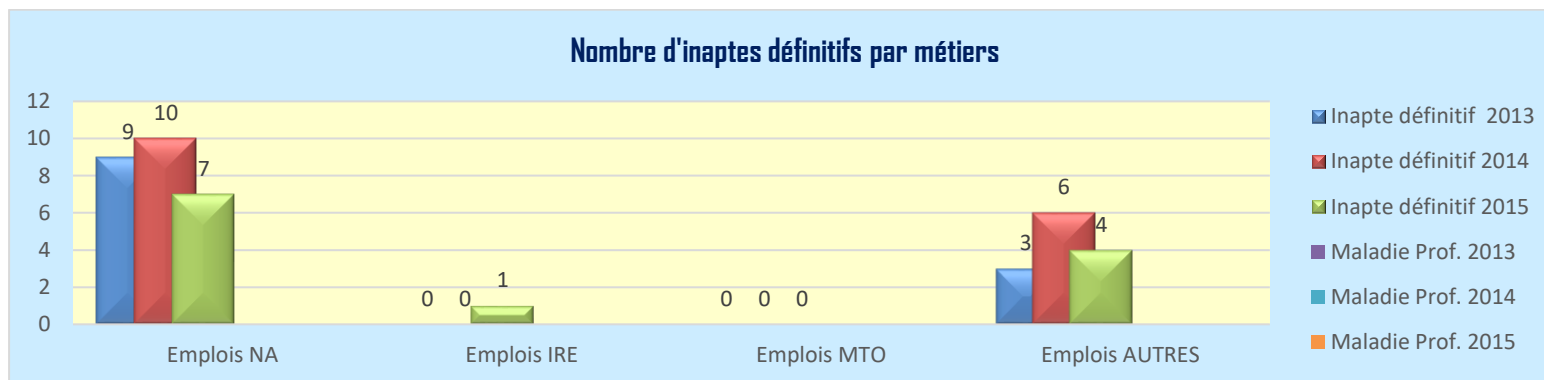
En règle générale, chaque structure de l'Agence disposant d'au moins cinquante (50) agents doit mettre en place un Comité de Sécurité et de Santé au Travail (CSST).

L'Agence compte ce jour trente-trois (33) CSST.

Le taux d'opérationnalité des CSST est en croissance régulière depuis 2013 mais demeure en deçà de l'objectif cible qui est d'opérationnaliser la totalité desdits CSST.

Cette situation est principalement due au fait que tous les CSST n'ont pas encore bénéficié de formation à même de leur donner les connaissances nécessaires pour mener leurs activités. Chaque année le budget demandé pour ces formations est accordé à environ 50%.

### III.2. Maladies professionnelles et inaptitudes



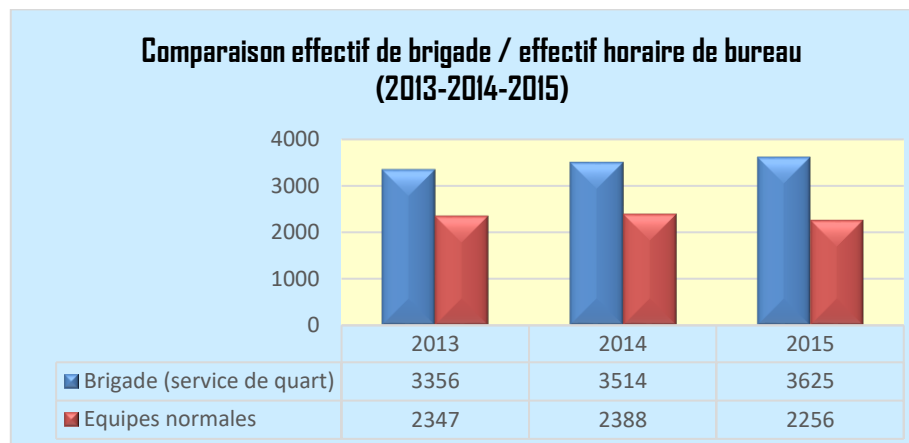
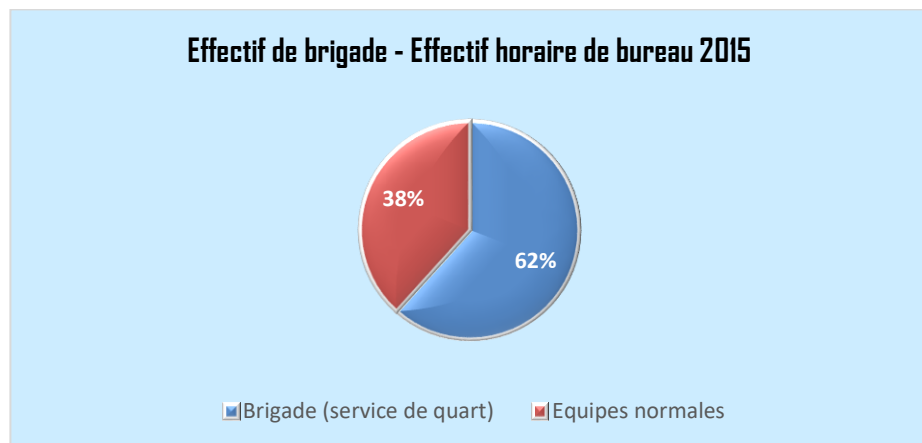
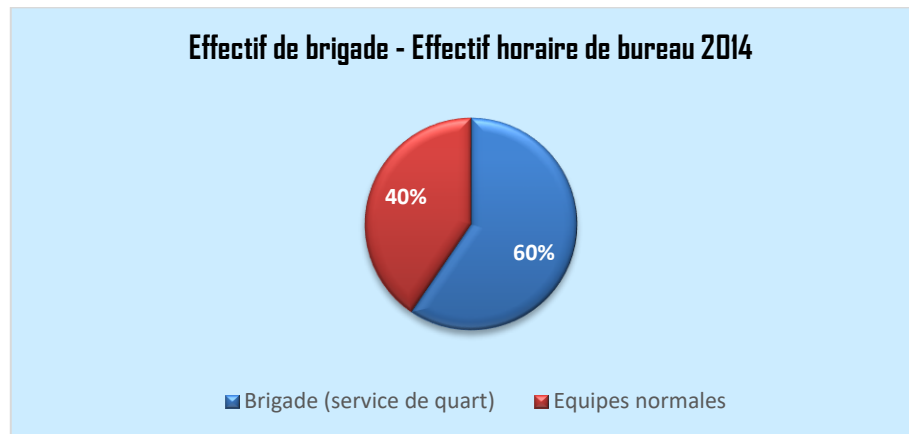
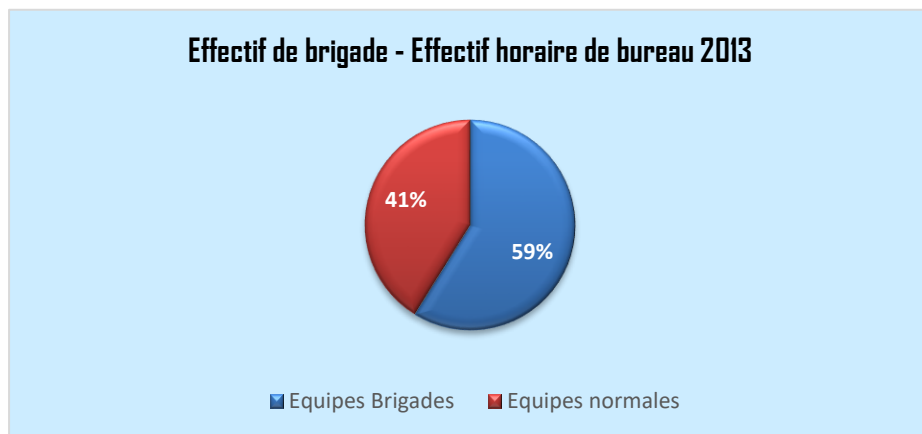
Il convient de noter en 2015 une participation appréciable du personnel aux différentes visites médicales périodiques réglementaires : visites médicales de classes 3 pour les contrôleurs de la circulation aérienne et SIGYCOP pour les pompiers d'aérodrome, visites médicales annuelles pour les autres agents.

Les taux de participation aux différentes visites médicales sont de 90% pour les contrôleurs, 94% pour les pompiers et 90% pour les autres agents.

Au cours des trois années de référence 2013, 2014 et 2015, il n'y a pas eu de déclaration de maladie professionnelle confirmée. En revanche, plusieurs cas d'inaptitude ont été déclarés, notamment dans les métiers de la navigation aérienne (pompiers et contrôleurs de la circulation aérienne). Le corps de métier le plus touché est celui des pompiers d'aérodrome qui enregistre 07 cas sur un total de 13 au niveau de toute l'Agence. Un cas d'employé IRE a été déclaré inapte définitif en 2015.

## 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

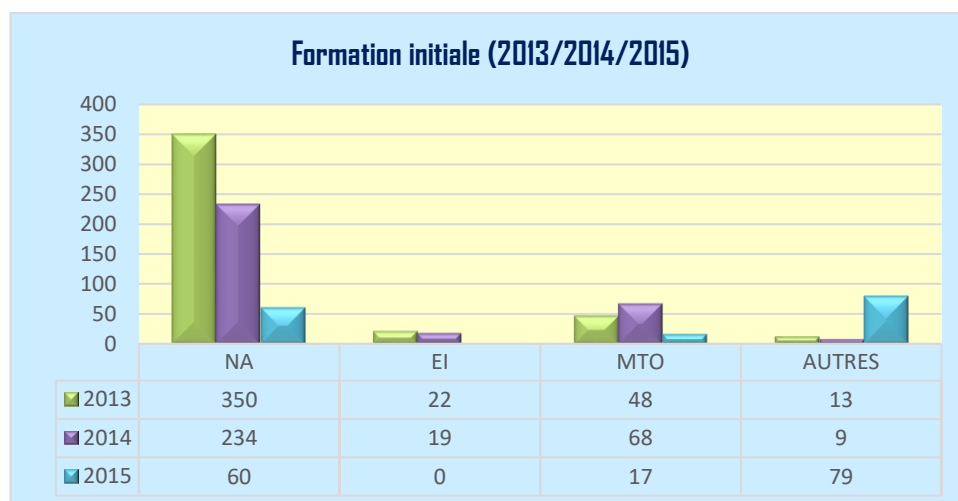
Le budget alloué en 2015 à la fonction formation s'élève à la somme de 5.794.780 KFCFA contre 6.649.260 KFCFA en 2014, soit une diminution de 12,85%.

Les actions comparées sur les années 2013 à 2015 se présentent comme indiqué ci-dessous :

### V.1. Formation initiale en 2015

La mission de l'Agence exige un niveau de qualification élevée et cela passe par la formation permanente du personnel ; à cet effet, la part du budget consacré à la formation en 2014 représente 7% de la masse salariale. Au titre de l'exercice 2013, elle était de 5,78% de la masse salariale.

Les actions comparées sur les années 2013 à 2015 se présentent comme indiqué ci-dessous :



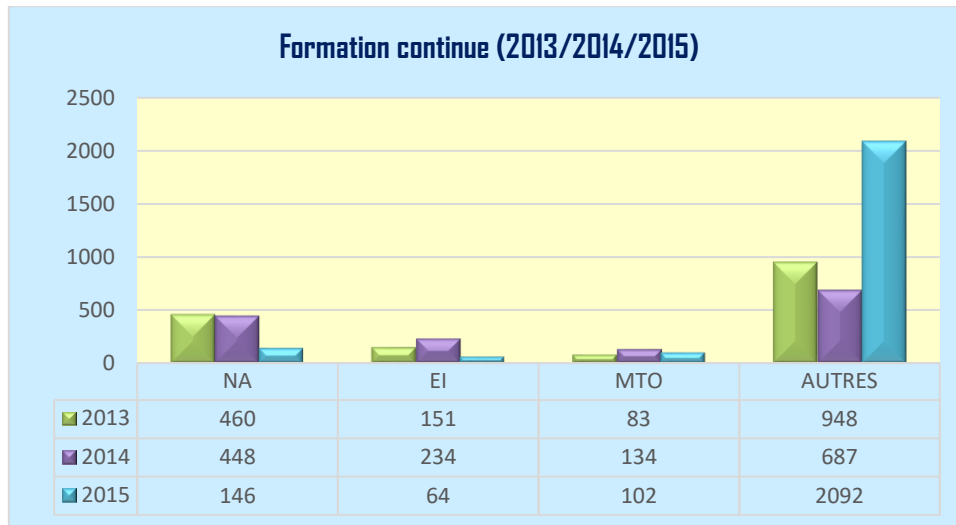
Dans le cadre de la résorption du déficit en personnel technique, un accent particulier a été mis sur la formation initiale. Les chiffres de 2015 ont connu une baisse significative de 53 % par rapport à 2014. Cela est dû aux résultats peu fructueux enregistrés après les concours d'entrée dans les écoles.

Au total 156 élèves ont été admis dans les différents cycles d'ingénieurs, de techniciens supérieurs et techniciens répartis comme suit :

- Navigation aérienne : 60 Contrôleurs de la Circulation Aérienne
- Electronique/informatique : 0
- Météorologie : 17
- Autres : 79

## V.2. Formation continue en 2015

### V.2.1. Métiers techniques :



La formation continue a connu, quant à elle, une hausse de l'ordre de 60% entre 2014 et 2015.

Deux mille quatre cent quatre (2404) agents ont été formés dans les différents domaines de l'exploitation technique comme suit :

- Navigation aérienne : 146 (Contrôleurs de la Circulation Aérienne, AIM, SLI et en télécommunication)
- Electronique / informatique : 64
- Météorologie : 102
- Autres : 2092

### V.2.2. Métiers d'appui

Dans le domaine des métiers « d'Appui », **520 agents** ont bénéficié en 2015 de formations continues comme suit :

- Maîtrise de différents modules du PGI : 266
- Séminaires sur le dialogue social : 119
- Diverses formations : 135

Le nombre d'agents formés a baissé en 2015 (520) par rapport à 2014 (687). Cela est dû à la mise en place tardive des crédits dans les Représentations.

En effet, les transferts des crédits sont conditionnés par les bilans des formations de l'année antérieure. Malheureusement certains centres ont mis du temps pour présenter les situations.



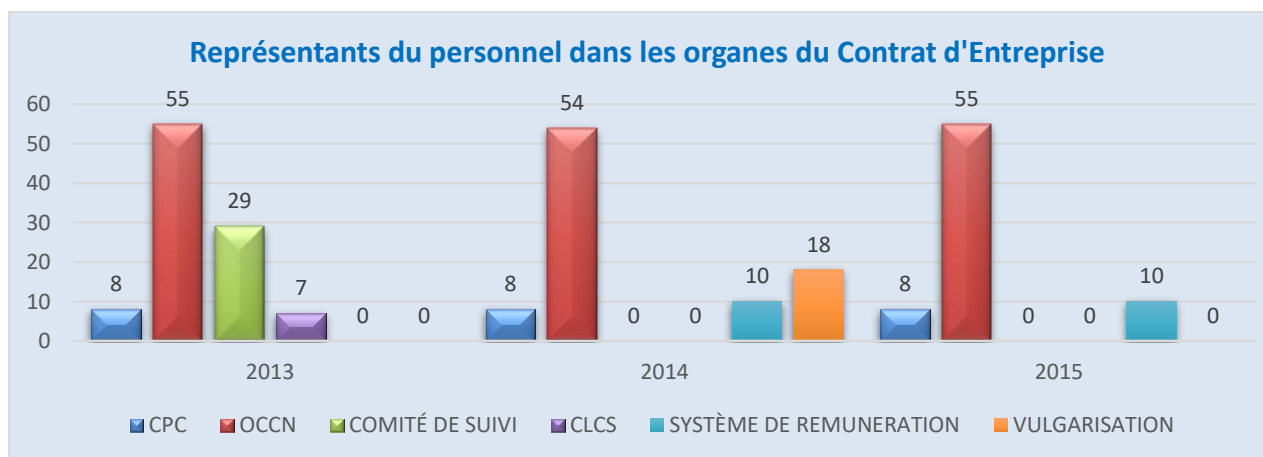
## VI. RELATIONS PROFESSIONNELLES

Le contrat d'entreprise signé le 04 décembre 2011 entre 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 membre pour représenter le personnel lors des réunions communautaires et/ou locales.

Il est prévu, dans le cadre du Contrat d'Entreprise, quatre (04) organes du dialogue social, à savoir :

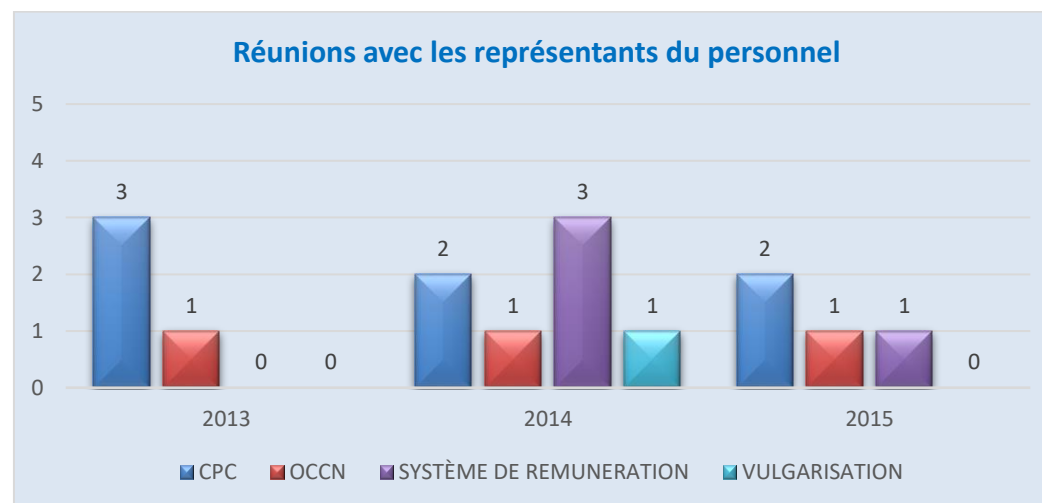
- l'Organe Communautaire de Concertation et de Négociation (OCCN), avec 55 représentant du personnel est chargée de la concertation/Négociation avec la Direction Générale;
- le Comité de Suivi (CS) est chargé du suivi de la mise en œuvre du Contrat d'Entreprise. les travailleurs y sont représentés par 29 membres ;
- La Commission Permanente de Concertation (CPC) où les travailleurs sont représentés par 8 membres, est chargée du suivi de proximité de l'application du contrat d'entreprise et la préparation des réunions de l'OCCN.
- le Comité Local de Concertation et de suivi (CLCS) au niveau de chaque structure de l'Agence (Représentations, Ecoles).

Les 3 premiers organes ont un caractère communautaire.



L'année 2015 a été particulièrement intense pour les organes du Dialogue Social. En effet, elle a été marquée par trois réunions de la CPC dont 1 pour la préparation de l'OCCN, une réunion de l'OCCN et 3 séminaires sur le Dialogue Social (Gabon, Bénin, Cameroun). La réunion de l'OCCN a permis de faire le bilan à parcours des actions réalisées depuis l'entrée en vigueur du Contrat d'Entreprise. En effet pour cette même année 2015, le coût des activités du Dialogue Social est moins élevé par rapport à l'année précédente qui a été marquée par plusieurs réunions pour l'amélioration du système de rémunération de l'ASECNA et sa vulgarisation. Les 2 réunions de la CPC ont permis de discuter de plusieurs points. Il s'agit de :

- L'Evaluation de l'application des dispositions régissant la durée du mandat des membres de l'OCCN
- Propositions pour la gestion des subventions accordées par le Conseil d'Administration pour l'assurance maladie et la retraite complémentaire seconde branche
- Etude pour la création de la Mutuelle
- L'évolution de l'étude sur le système de rémunération à l'ASECNA
- Retraite Complémentaire 2nde branche
- Retraite Complémentaire 1ere branche
- Situation de la gestion de la FIR ACCRA



## VII. PREVOYANCE ET PRESTATIONS SOCIALES

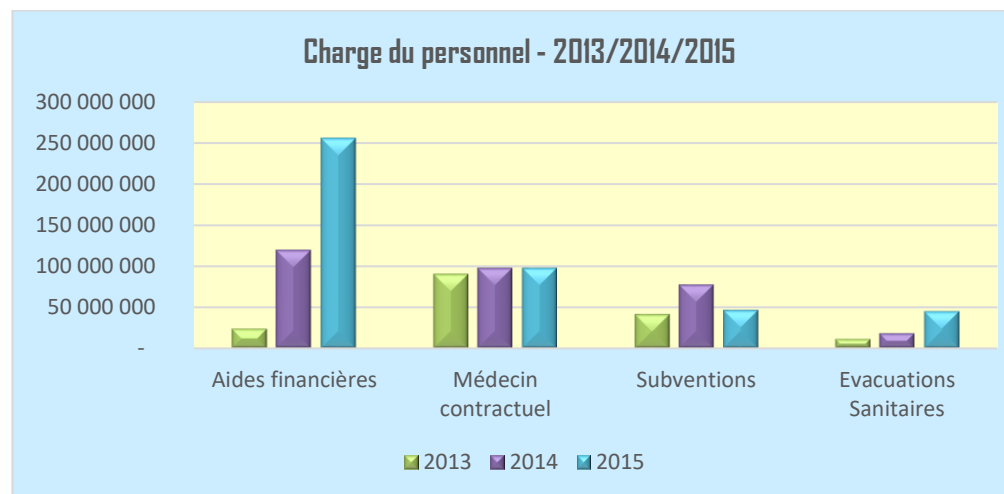
Cette rubrique regroupe le financement des actions sociales n'ayant pas de caractère obligatoire au regard des textes nationaux, faites par l'Agence au profit de son personnel. L'Agence met en œuvre des moyens financiers importants pour permettre à son personnel de travailler dans les meilleures conditions.

### VII.1. Charge du personnel

Prévenir les maladies professionnelles du personnel est un des axes de la politique sociale de l'Agence ; pour ce faire, des conventions sont signées avec des médecins du travail dans chaque structure.

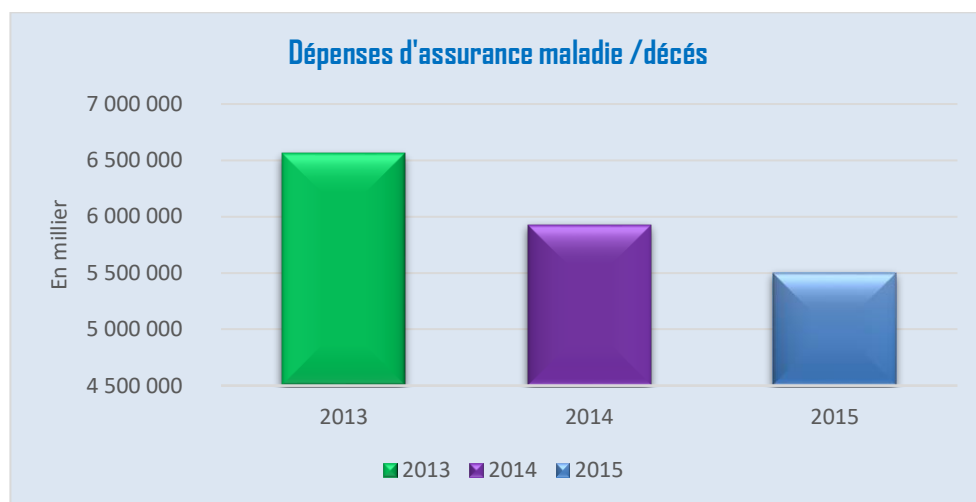
Une aide financière est accordée aux personnes en évacuation sanitaire pour l'aider à subvenir à ses besoins dans le pays d'accueil.

En outre, en cas de décès, l'agent accorde une assistance financière à la famille de l'agent décédé en activité ; cette assistance financière a pour objectif de permettre à la famille du défunt de subvenir aux besoins primordiaux avant la liquidation de leurs droits



A leur demande et sous réserve de fournir les éléments justificatifs de leur existence légale, des subventions sont accordées aux associations professionnelles ainsi qu'aux fédérations

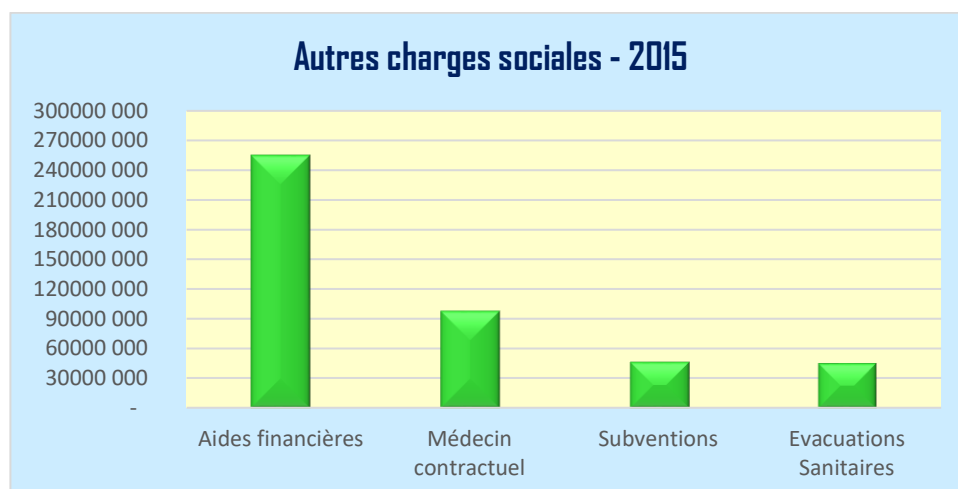
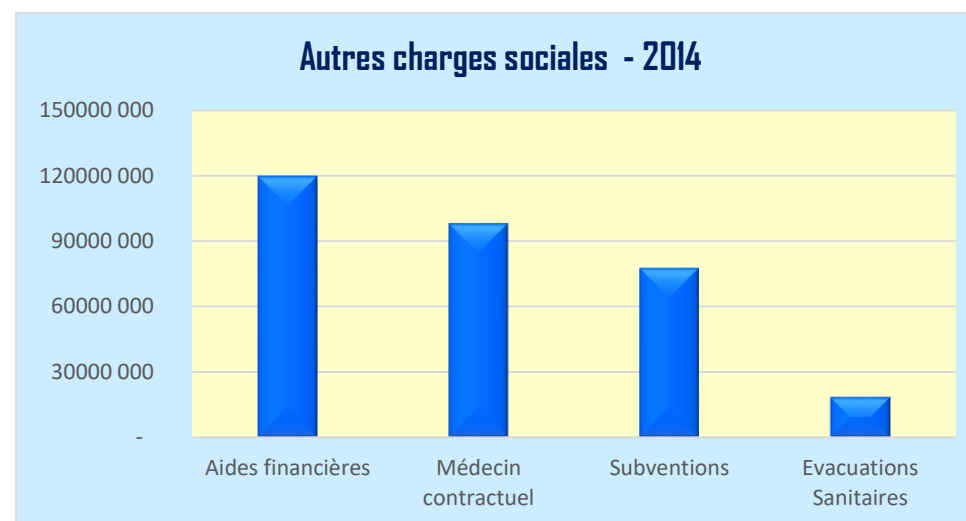
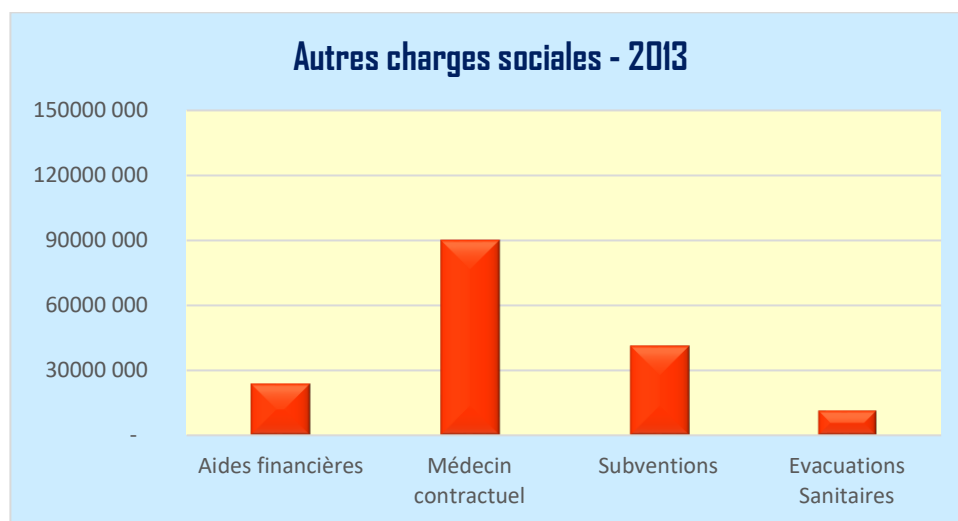
## VII.2. Dépenses d'assurance maladie/décès



Les résultats la police d'assurance maladie unique du personnel connaissent une tendance baissière de la sinistralité. Cette tendance confirme celle de 2014 avec un taux de sinistralité provisoire à l'évaluée à 76% contre 101% en 2014.

En effet, cette évolution « favorable » sur le plan médical ASECNA n'a été rendue possible que par les interventions conjuguées des parties prenantes, à savoir, le personnel qui n'a pas hésité à prendre des mesures d'encadrement, et l'assureur qui a mis en place une équipe pour contrôler les fraudes.

### VII.3. Autres Charges du personnel



La comparaison de ces trois graphiques, montre une forte augmentation de la rubrique assistance financière ainsi qu'une augmentation moyenne des frais liés aux évacuations sanitaires.

Les frais liés aux conventions avec les médecins contractuels quant à eux, restent relativement stationnaire alors que ceux des subventions baissent légèrement.

On note une forte augmentation de l'assistance financière due essentiellement à deux raisons :

- au cours de l'année 2015, l'Agence a enregistré 39 décès, soit dix de plus qu'au cours de l'année 2014 ; les sommes dépensées pour l'assistance financière ont augmenté en conséquence ; 114 100 855 FCFA ont été réglés pour 27 décès sur les 39 enregistrés ;
- l'année 2015 a connu la régularisation des règlements des assistances financières des années antérieures (2013 et 2014) pour un montant total de 135.642.933 FCFA.

La police d'assurance maladie prend en charge les évacuations sanitaires ; pour chaque évacuation, l'Agence accorde à l'agent au profit de la personne évacuée, une aide forfaitaire équivalente à trois (03) jours de frais de mission. Bien que beaucoup d'évacuations sanitaires soient dirigées vers des pays d'Afrique membres de l'ASECNA, certaines ont eu lieu vers la France du fait des plateaux médicaux plus complets ; la conséquence est que l'aide financière (03 jours de frais de mission) est en augmentation par rapport à l'année 2014.

## VIII. CONCLUSION

La pyramide des âges de l'Agence se présente au 31 décembre 2015 suivant la répartition suivante :

- Tranche d'âge inférieur à 25 ans : 2% de l'effectif global ;
- Tranche d'âge 25 ans - 35 ans : 24% de l'effectif global ;
- Tranche d'âge 36 ans - 45 ans : 26% de l'effectif global ;
- Tranche d'âge 46 ans - 55 ans : 31% de l'effectif global ;
- Tranche d'âge 55 ans et plus : 17% de l'effectif global.

A long terme, le départ très rapide des tranches les plus nombreuses ouvre des possibilités d'embauches de jeunes salariés, mais peut aussi entraîner une perte massive de compétences en l'absence d'une politique d'emploi adaptée.

L'amélioration de cette politique d'emploi devra correspondre davantage à la mise en œuvre effective de la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences entreprise par l'Agence depuis 2012.

L'accroissement de la masse salariale durant les trois (3) années de référence s'explique par l'augmentation de l'effectif, la poursuite de la mise en œuvre de la nouvelle organisation de 2011 conjuguée avec les effets de carrières et de l'augmentation de la VPI en 2013.

Les efforts de formation sont maintenus depuis 2011 pour répondre à la mise en œuvre du plan de résorption du déficit en personnel technique. Ces efforts se manifestent également par l'adoption d'un nouveau plan concernant les contrôleurs aériens sur la période 2015-2021. Ce plan s'il est réalisé donnera un effectif de 1205 contrôleurs à l'horizon 2021.

Nonobstant la mission première de l'Agence d'assurer et de garantir la sécurité de la navigation aérienne, elle se doit regard du constat de l'augmentation significative de la masse salariale sur les années 2014 et 2015, d'être avant-gardiste sur les moyens financiers de sa politique.

A titre, des mesures coercitives de contrôles des éléments variables (EV) ont été mise en place depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2015 par le Département Gestion des Ressources Humaines aux fins de mettre fin à cette situation, qui impacte considérablement la masse salariale, constatés dans certains centres déconcentrés de l'Agence.

Le budget alloué de 5.794.780.000 FCFA à la fonction formation a été consommé à hauteur de 3.635.006.000 FCFA, soit 62,72%.

Ce faible pourcentage s'explique par certains facteurs, entre autres, ceux ci-dessous :

- le faible taux de réussite aux concours d'entrée dans les Ecoles de l'ASECNA.
- L'annulation et/ou la non réalisation de certains stages écoles due aux transmissions tardives des besoins de la DEX ;
- la mise en place tardive des crédits du second semestre ;
- difficultés de mise en œuvre des formations PGI dans certaines structures.