



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

ASECNA

BILAN SOCIAL 2016

Le présent bilan social 2016 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 2014, 2015 et 2016. 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

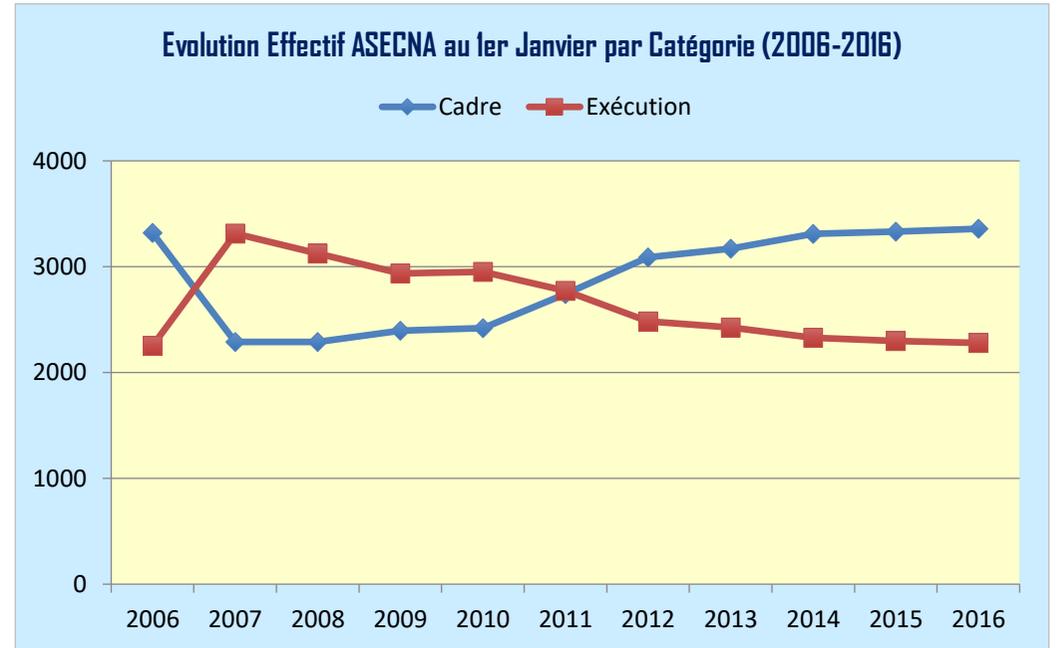
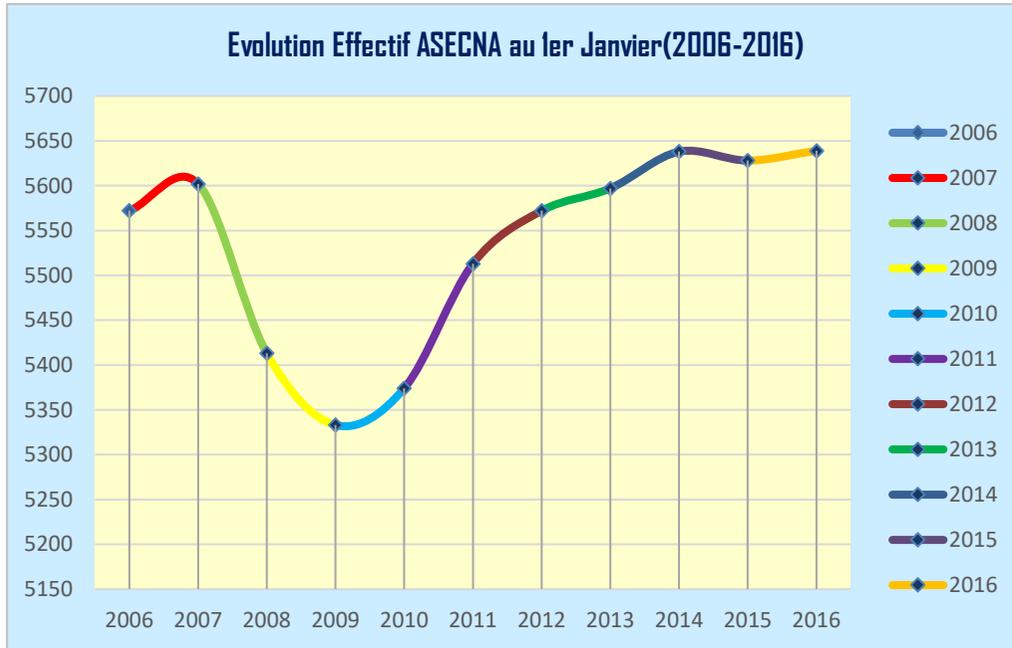
L'ASECNA a adapté sa politique emploi dès 2011 conformément au Plan d'Orientation Stratégique (POS) de l'Agence. En 2016 et tenant compte des difficultés budgétaires, la priorité a été accordée à :

- Une politique active de mobilité professionnelle comme moyen de résorption du déficit qualitatif ;
- Une politique de ralentissement de recrutement des sorties d'écoles voire son report à l'année suivante ;
- Une politique de recrutement privilégiant le recours au personnel intérimaire et aux CDD pour certaines fonctions, notamment dans le domaine des fonctions ressources ;

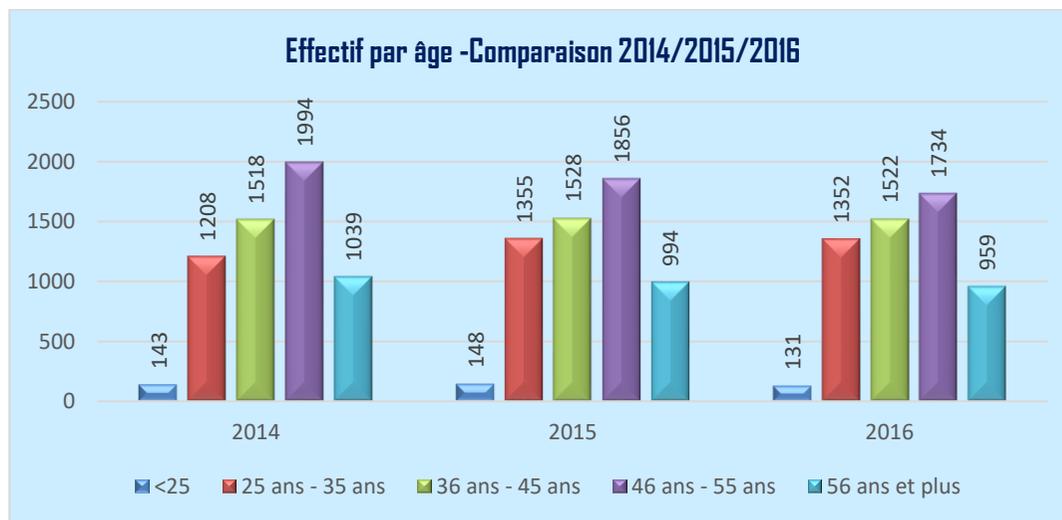
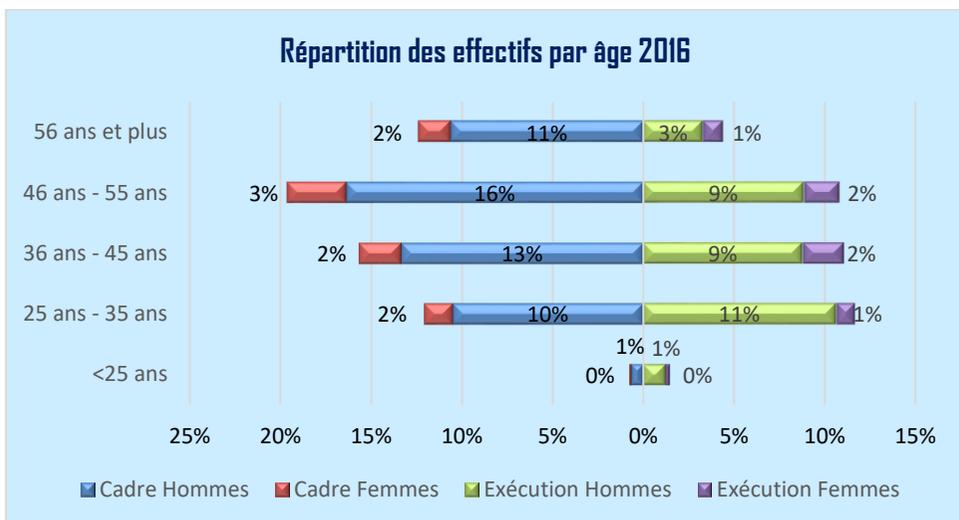
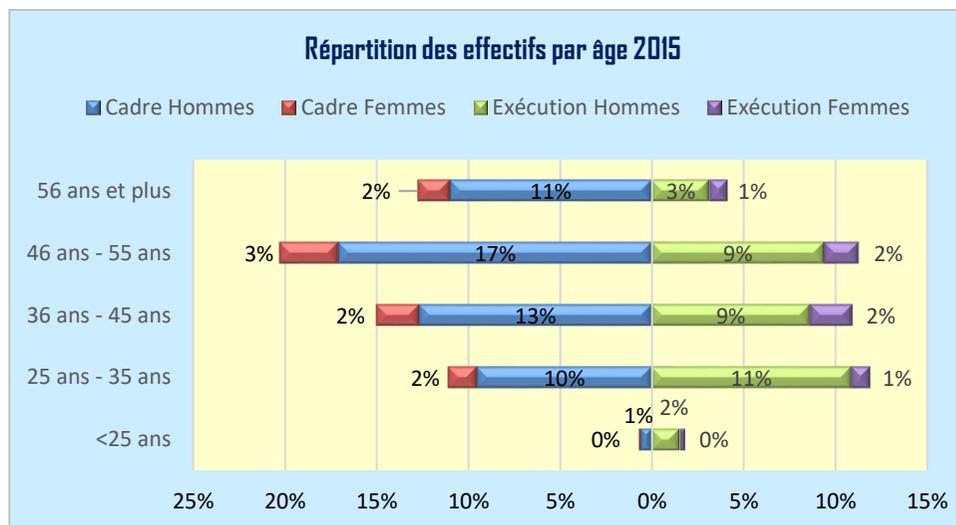
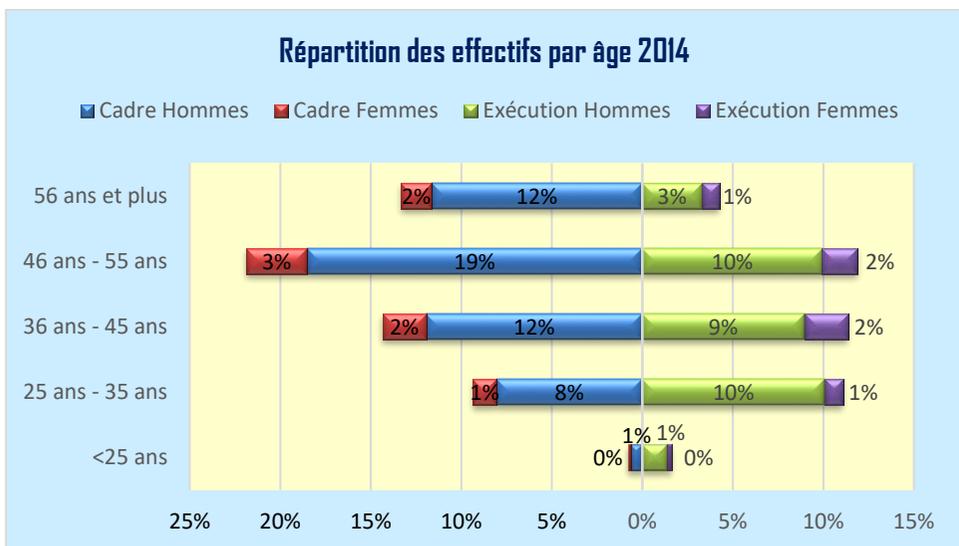
En dehors de ces points, le Conseil d'administration a demandé la révision et le glissement du plan de résorption du déficit en Contrôleurs.

I.1. Effectifs

I.1.1. Evolution des effectifs sur dix ans (2006-2016)



I.1.2. Répartition des effectifs par âge (2014/2015/2016)

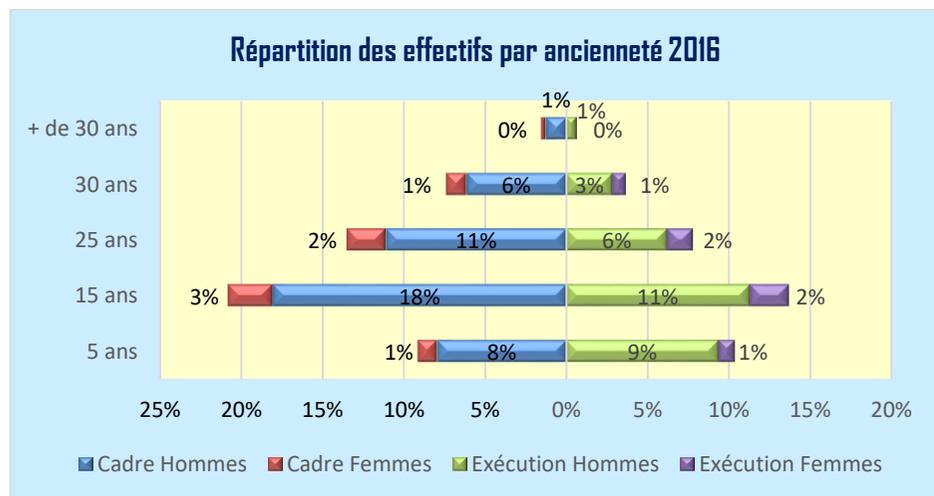
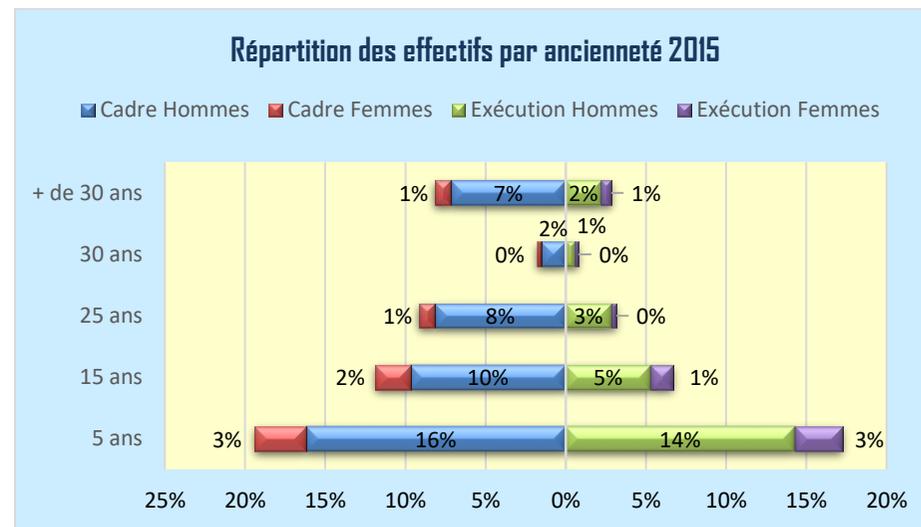
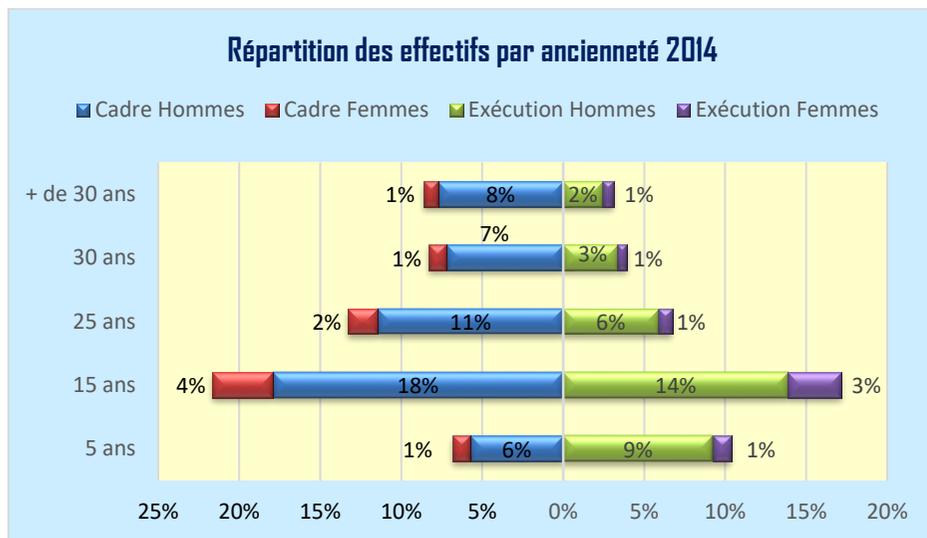


Les graphiques ci-dessus montrent une forte population située dans les tranches d'âge 46 - 55 ans sur les trois années (2014, 2015 et 2016) représentant en moyenne 30% de l'effectif global.

La baisse de cet effectif en 2016 (de 34% en 2014, 31% en 2015 et 30% en 2016) 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 en 2014 de 20% avec la tranche inférieure à 35 ans a connu une hausse en 2015 représentant en moyenne 24% de l'effectif global. Ce chiffre est descendu à nouveau à 20% en 2016 compte tenu du faible taux de recrutement au cours de cette année.

I.1.3. Répartition des effectifs par ancienneté (2014/2015/2016)

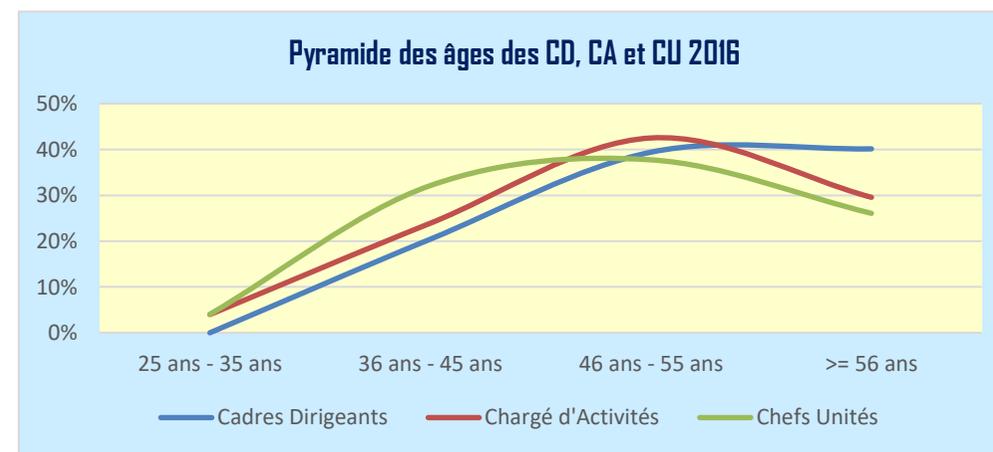
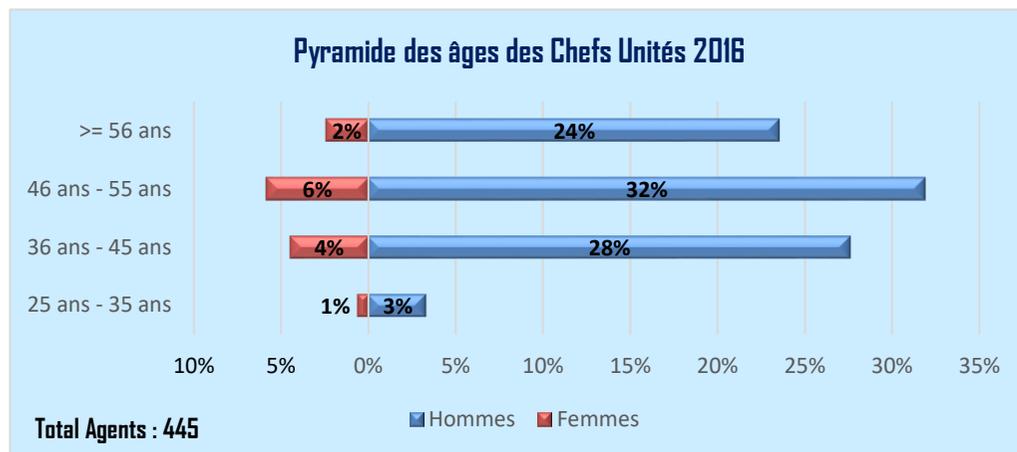
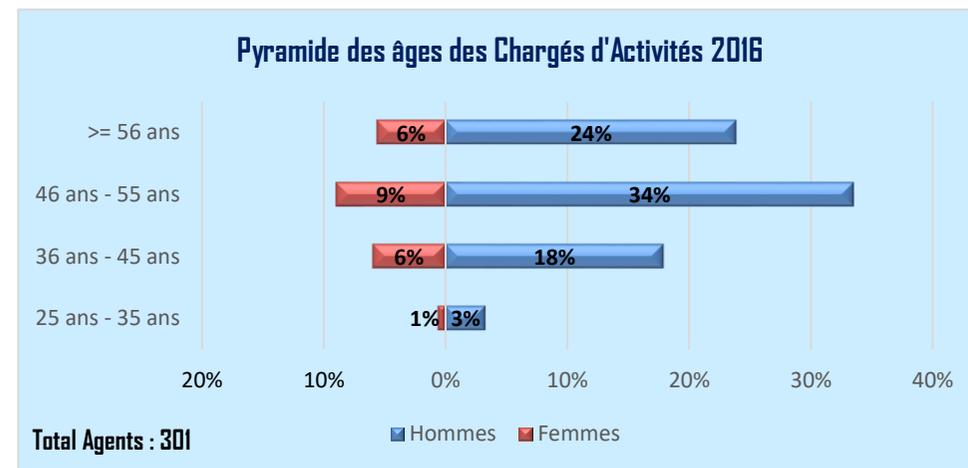
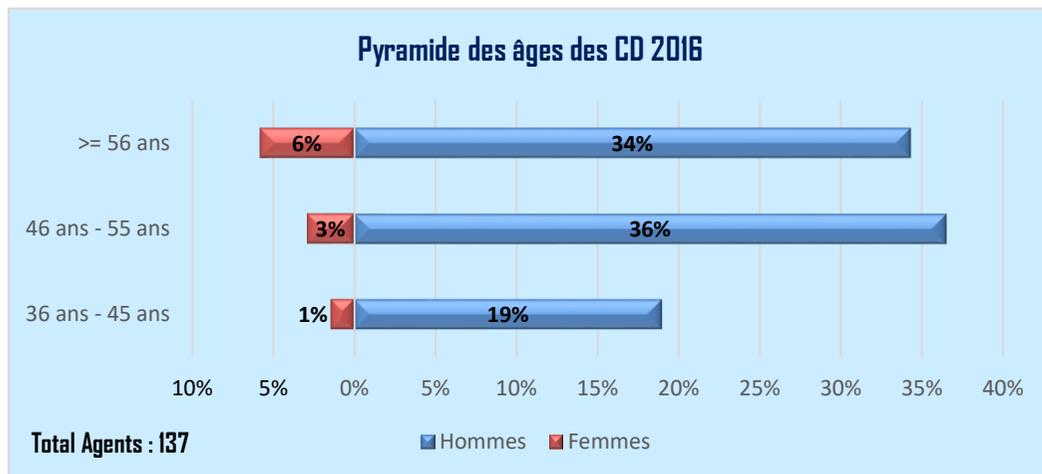


Ces graphiques donnent la répartition des effectifs par ancienneté.

La moyenne d'ancienneté est plus élevée dans la tranche de 0 à 5 ans en 2015 représentant en moyenne 37% de l'effectif global. Elle est par contre plus élevée dans la tranche 5 à 15 ans en 2014 comme en 2016 avoisinant respectivement 37% et 34% au cours de ces années.

Cependant, les anciennetés à partir de 30 ans et plus connaissent une variation très sensible de 1% (12% en 2014 et 11% en 2015) avant de chuter drastiquement à 2% en 2016.

I.1.4. Pyramides des âges du management



La tranche d'âge des agents âgés de 56 ans et plus, représente la population la plus élevée (en moyenne 40% de l'effectif global) des Cadres dirigeants en 2016, 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 43% et 38% de leurs effectifs globaux respectifs.

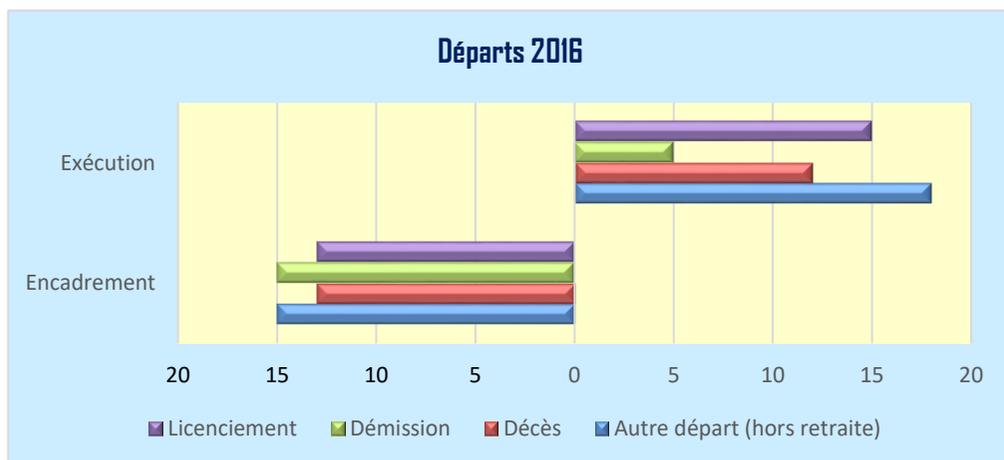
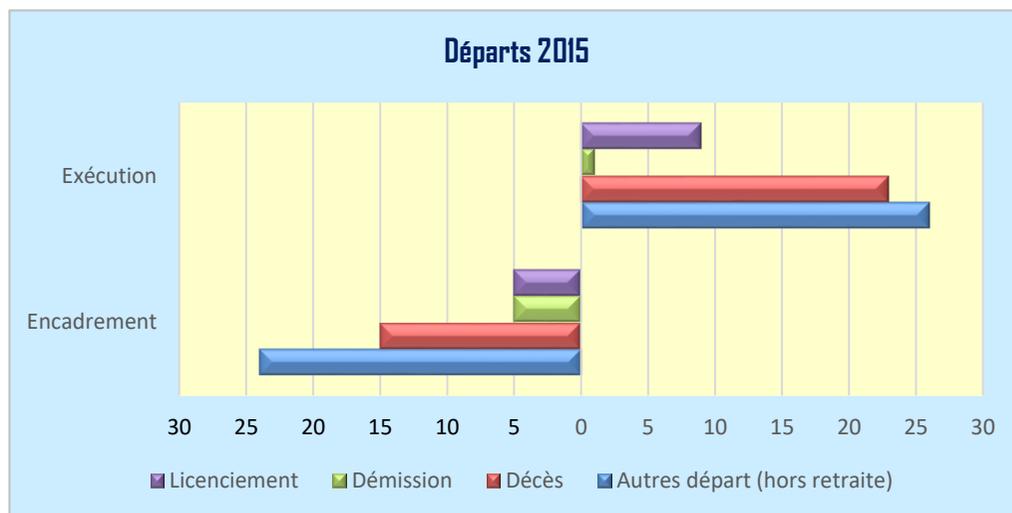
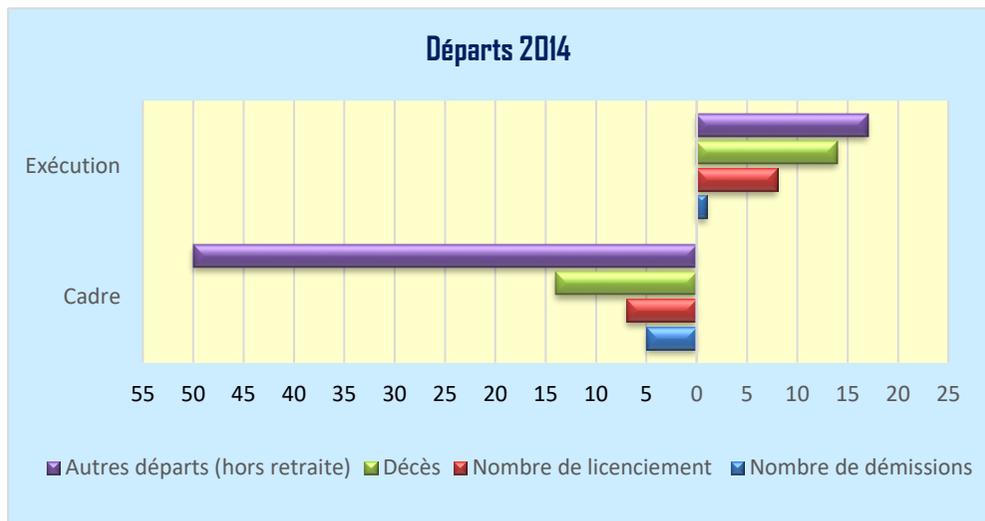
Cette situation présage pour les prochaines années, des départs massifs pour atteinte de la limite d'âge de la retraite du personnel, et en particulier de l'équipe managériale. En effet, à l'horizon 2020, près de 2000 départs à la retraite est à prévoir sur un effectif de près de 6000 agents, représentant 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 et était à sa troisième édition en décembre 2016.

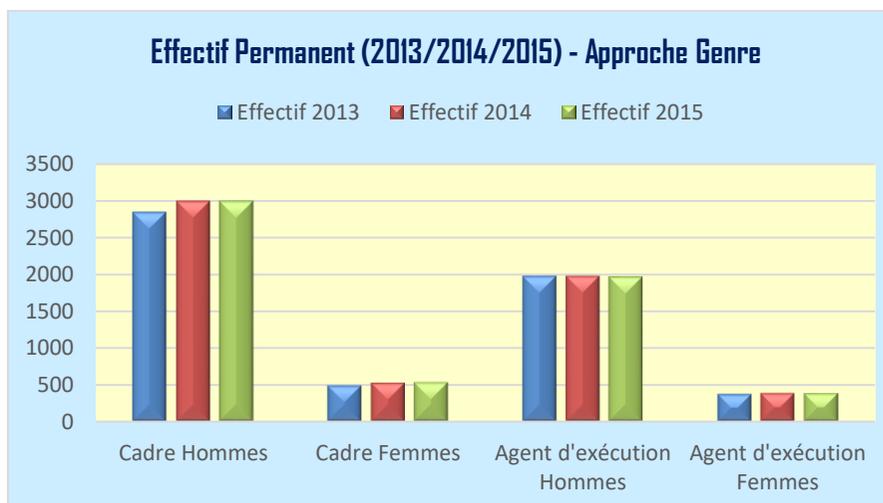
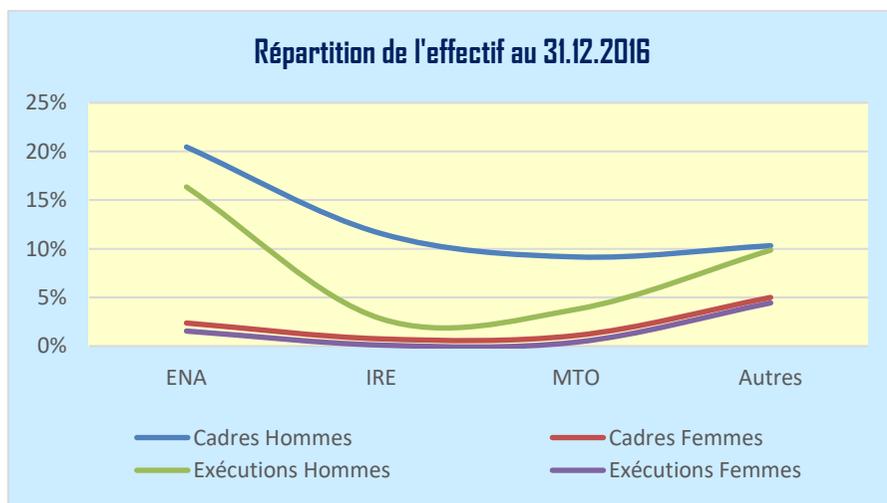
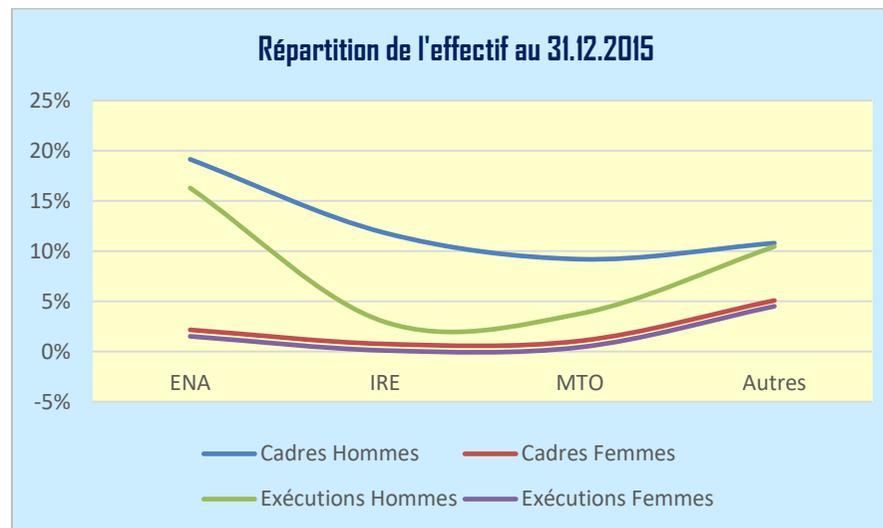
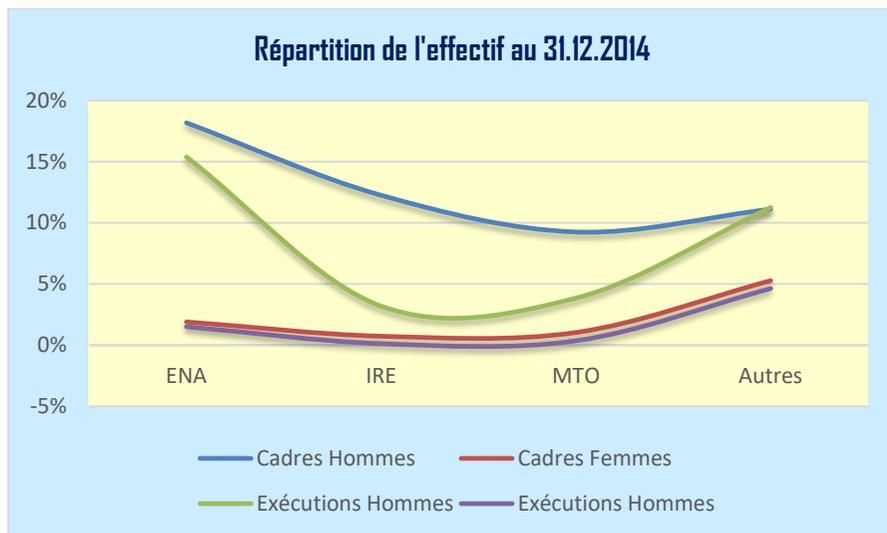
Actuellement, le recrutement d'un personnel relativement jeune est plutôt privilégié pour contrebalancer progressivement la pyramide des âges.

I.1.5. Départs



Ces différents graphes montrent un nombre accru de départs hors limite d'âge en 2014 (67), avant de baisser en 2015 (50). Ce nombre a chuté encore plus en 2016 (33). Il s'agit notamment de départs anticipés (inaptitude médicale, départ volontaire, départ en préretraite, retour à l'administration d'origine.)

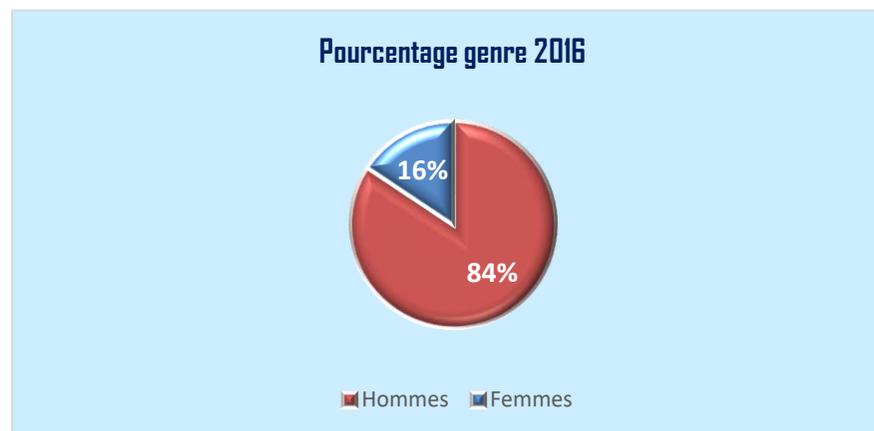
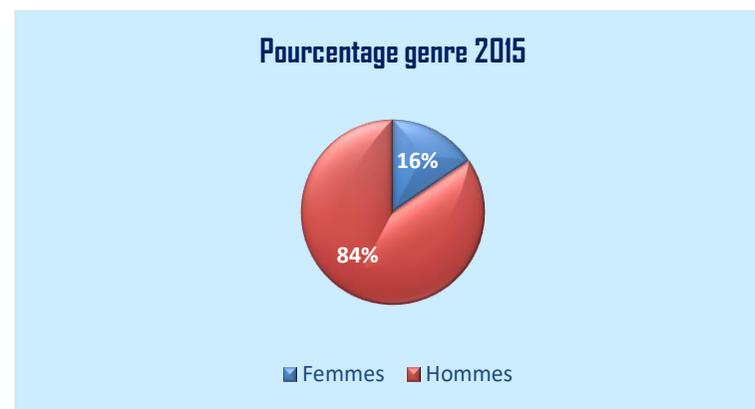
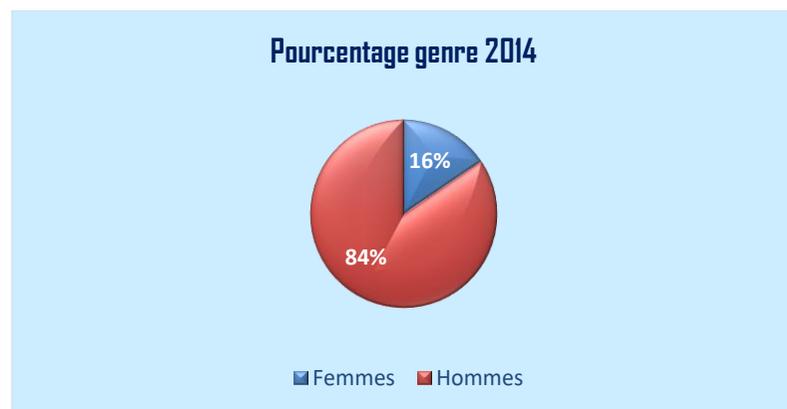
I.1.6. Approche Genre



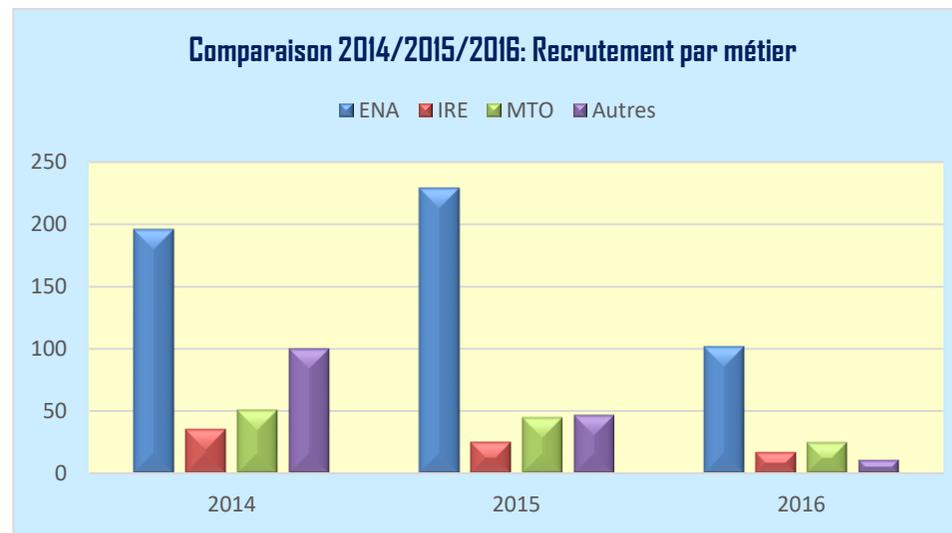
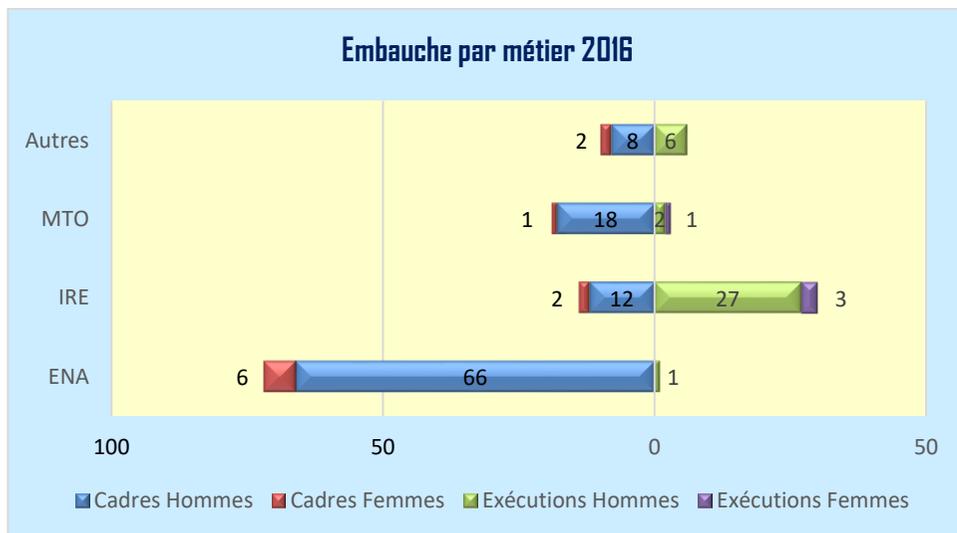
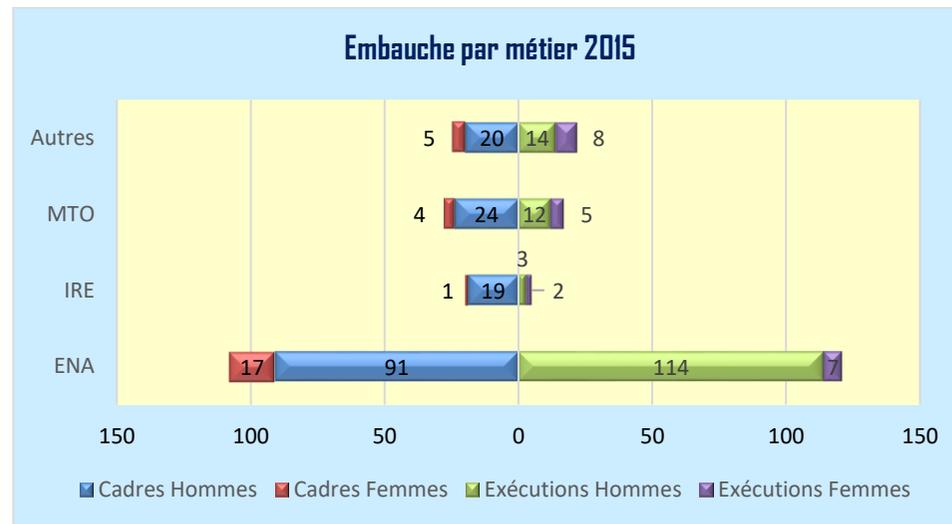
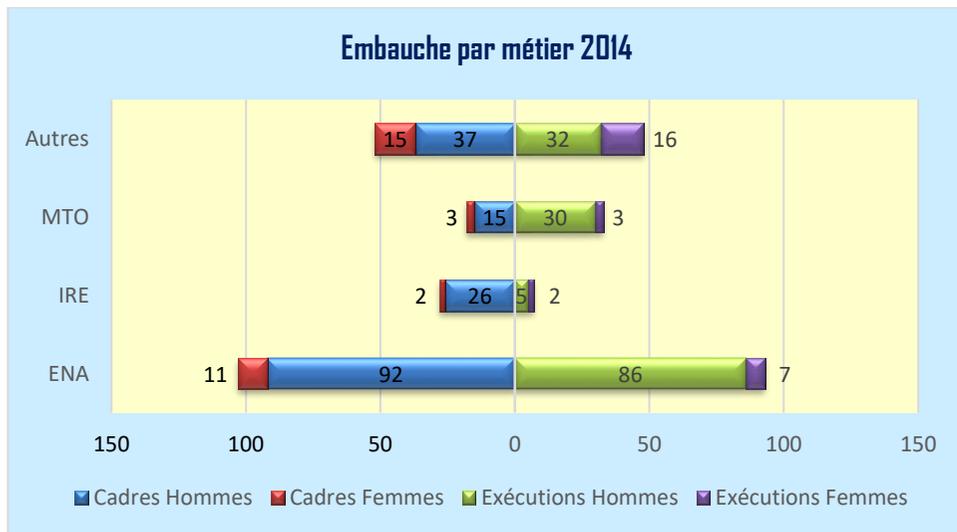
La répartition de l'effectif par genre et par corps de métier demeure quasi stationnaire durant les trois dernières années.

En effet, le pourcentage des femmes tout métier confondu est resté stable à 16% de 2014 à 2016.

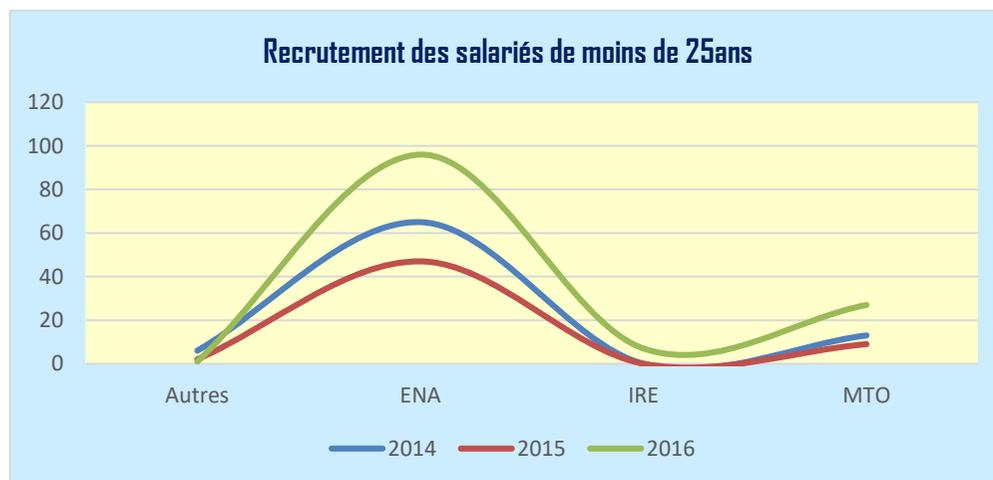
Toutefois, l'on enregistre une légère augmentation de l'effectif des femmes dans les métiers techniques, passant de 333 en 2014 à 353 en 2015 et 356 à 2016, soit une évolution de 6,46% sur les trois années.



I.1.7. Embauche par métier



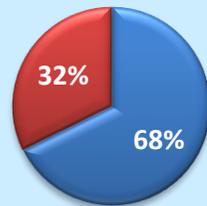
L'on note une baisse du nombre de recrutements entre 2014 à 2016 (382 en 2014, 343 en 2015 et 131 en 2016) ce qui traduit un taux de décroissance de 65.7% des recrutements sur les trois années de référence.



Globalement, les embauches du personnel de moins de 25 ans sont en augmentation en 2014 par rapport à 2015 . Ils sont plus remarquables encore en 2016 . Cette augmentation est significative notamment pour le personnel ENA.

I.1.8. Ratios des effectifs par métiers

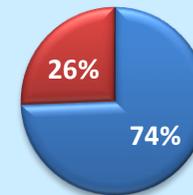
Ratio Effectifs métiers techniques/supports
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS



31-12-2014

■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

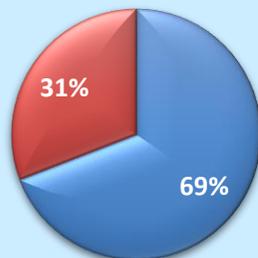
Ratio Effectifs métiers techniques/supports
REPRESENTATIONS



31-12-2014

■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

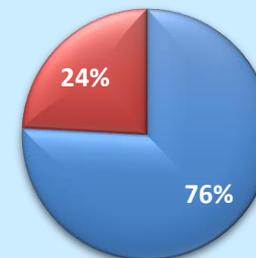
Ratio Effectifs métiers techniques/supports
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS



31-12-2015

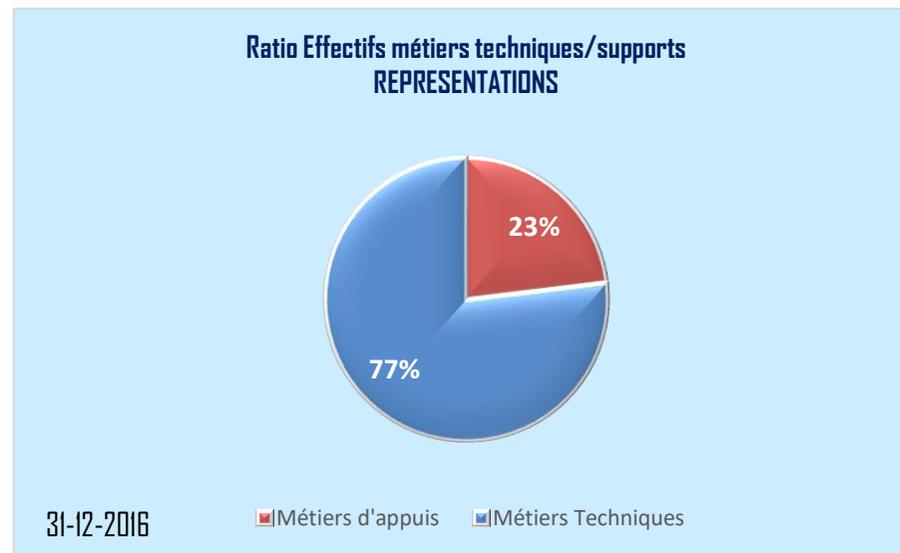
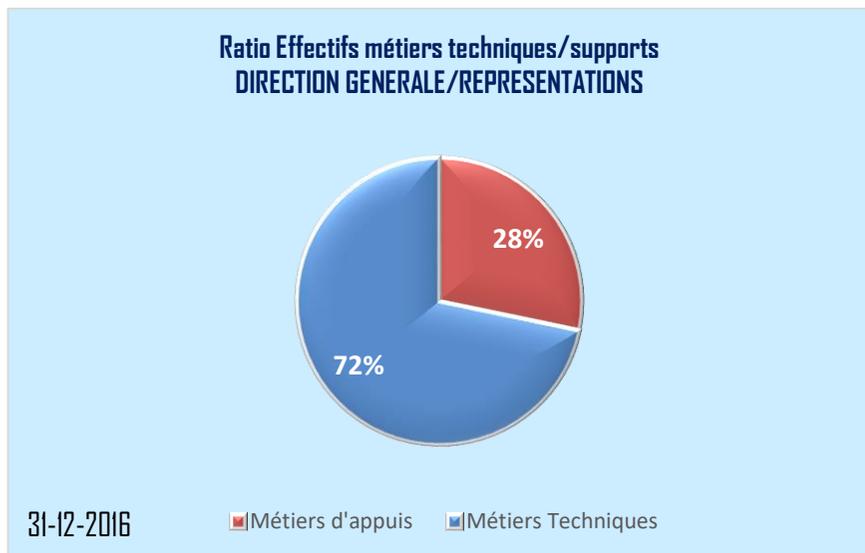
■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

Ratio Effectifs métiers techniques/supports
REPRESENTATIONS



31-12-2015

■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

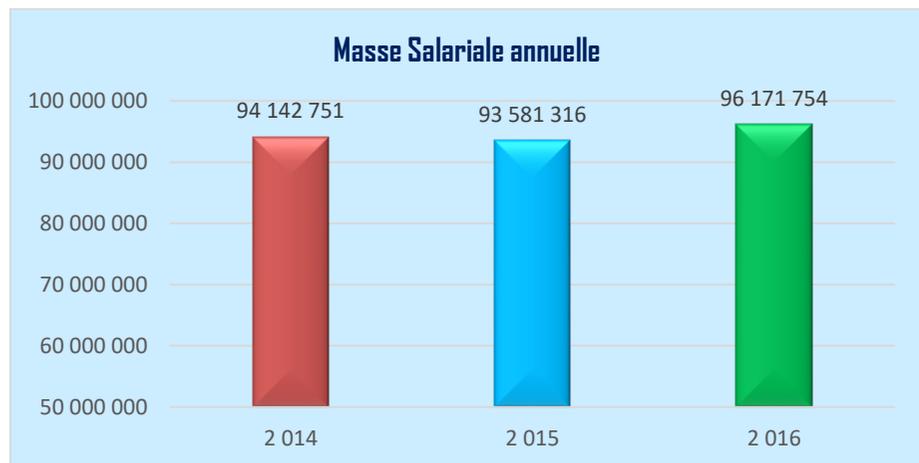


Durant les trois années 2014, 2015 et 2016 la population des métiers opérationnels a connu une croissance sur l'effectif global des Représentations passant de 74% (en 2014), 76% (en 2015) et 77% (en 2016) tandis qu'une décroissance de 2% est observée de 2014 (26%) à 2015 (24%) sur les métiers ressources. Cette décroissance est passée à 1% de 2015 à 2016 (23%).

Globalement au niveau de l'Agence, les métiers ressources ont connu une diminution de 1% sur les deux premières années (32% en 2014, 31% en 2015) et de 3% de 2015 à 2016 (28%). Pour ce qui concerne les métiers opérationnels, la tendance est plutôt croissance 68% en 2014, 69% en 2015 et un bon pour passer à 72% en 2016.

II. Rémunération et charges accessoires

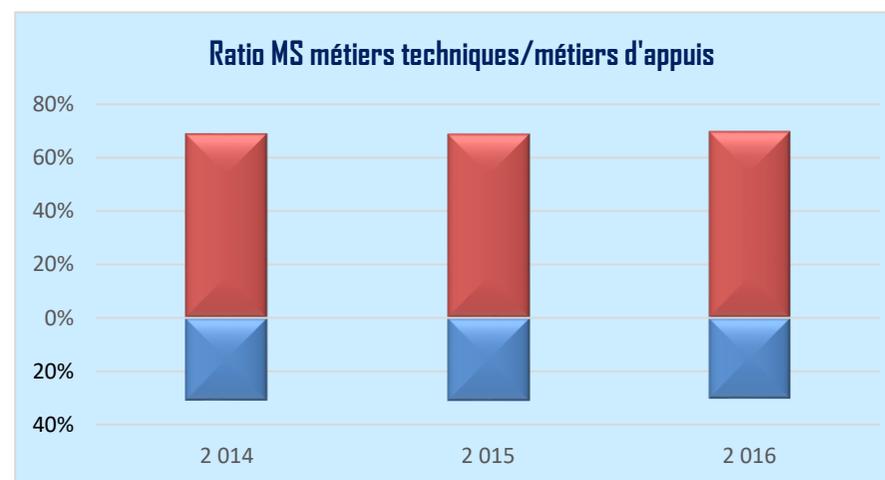
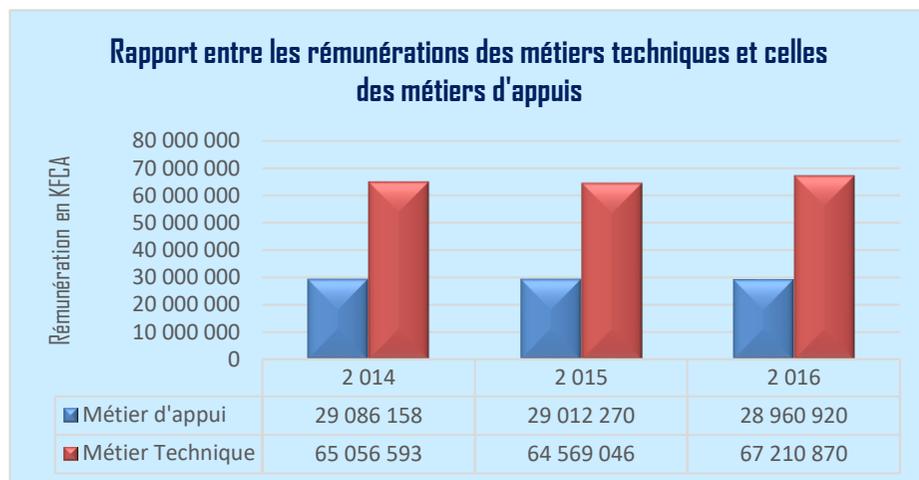
II.1. Masse salariale



Depuis 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 diminution de 0,60% entre 2014 et 2015 et une augmentation de 2,69% entre 2015 et 2016.

Les deux pics encadrant l'année 2015 s'expliquent par les rappels des nouvelles vpi issue de la réforme du système de rémunération.

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

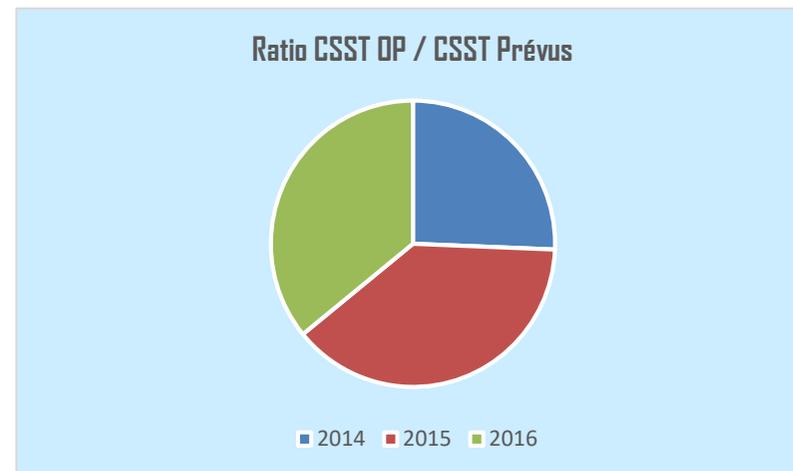
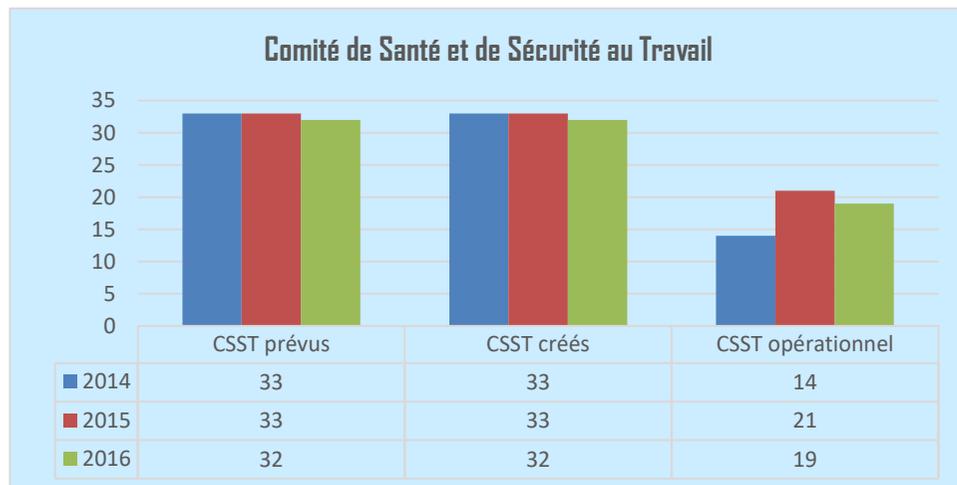


Les graphiques ci-dessus opposent les rémunérations des métiers de techniques et celles des métiers d'appui au cours des trois années de référence. Durant celles-ci, les rémunérations ainsi que le ratio des métiers de l'exploitation sont en augmentation.

Cela est dû au fait que le nombre d'agents des métiers techniques est en augmentation par rapport à celui des métiers d'appuis. Cette progression résulte de la poursuite du plan de résorption du déficit en personnel technique. Pour l'année 2016, 155 agents ont été recrutés à l'Agence dont 144 de métier technique toutes spécialités confondues et 11 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.



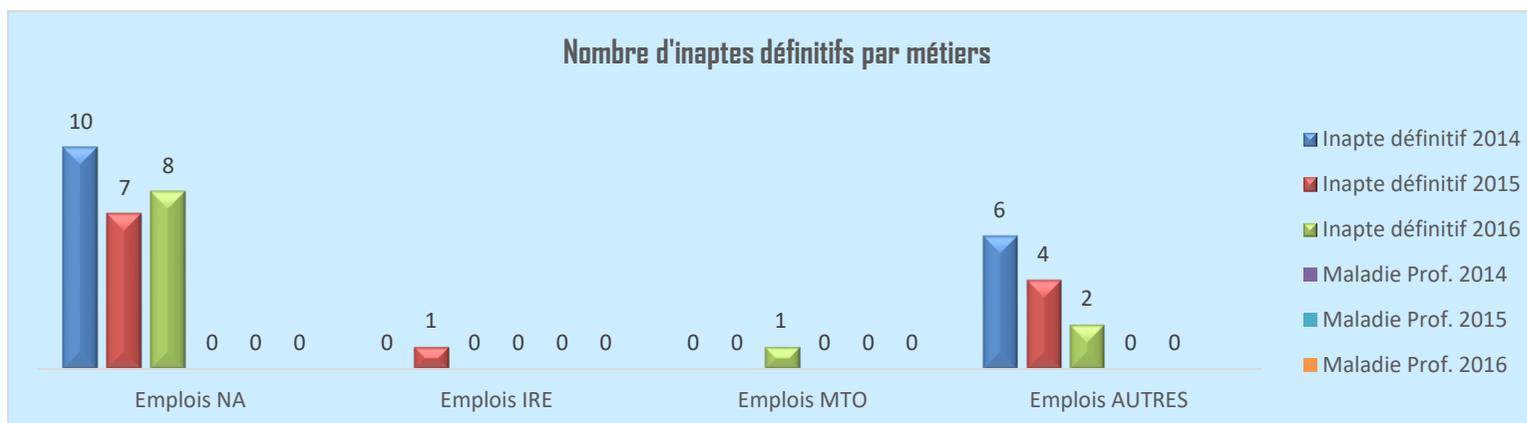
En règle générale, chaque structure de l'Agence disposant d'au moins cinquante (50) agents doit mettre en place un Comité de Sécurité et de Santé au Travail (CSST).

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. On note une légère baisse de ce taux en 2016 (60%) par rapport à 2015(65%).

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% des besoins exprimés.

III.1. Maladies professionnelles et inaptitudes



Il convient de noter en 2016 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.

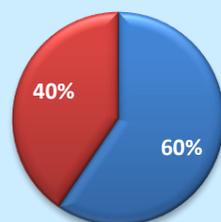
Les pompiers d'aérodrome réalisent la meilleure performance avec un taux de participation de 98%.

Au cours des trois années de référence 2014, 2015 et 2016, il n'y a pas eu de déclaration de maladie professionnelle confirmée. En revanche, plusieurs cas d'inaptitude au poste de travail ont été déclarés, notamment dans les métiers de la navigation aérienne (quatre pompiers d'aérodrome et quatre contrôleurs de la circulation aérienne). Un employé MTO a été déclaré inapte définitif en 2016.

IV. AUTRES CONDITIONS DE TRAVAIL

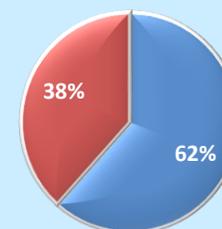
IV.1. Effectif de brigade et effectif horaire de bureau

Effectif de brigade - Effectif horaire de bureau 2014



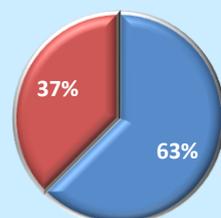
■ Brigade (service de quart) ■ Equipes normales

Effectif de brigade - Effectif horaire de bureau 2015



■ Brigade (service de quart) ■ Equipes normales

Effectif de brigade - Effectif horaire de bureau 2016



■ Brigade (service de quart) ■ Equipes normales

Comparaison effectif de brigade / effectif horaire de bureau (2014-2015-2016)



■ Brigade (service de quart)
■ Equipes normales

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

Les activités de formation en 2016 ont évolué d'une part dans le contexte de la maîtrise de la masse salariale dû aux contraintes budgétaires de l'exercice 2016 et d'autre part du plan de résorption du déficit en personnel technique.

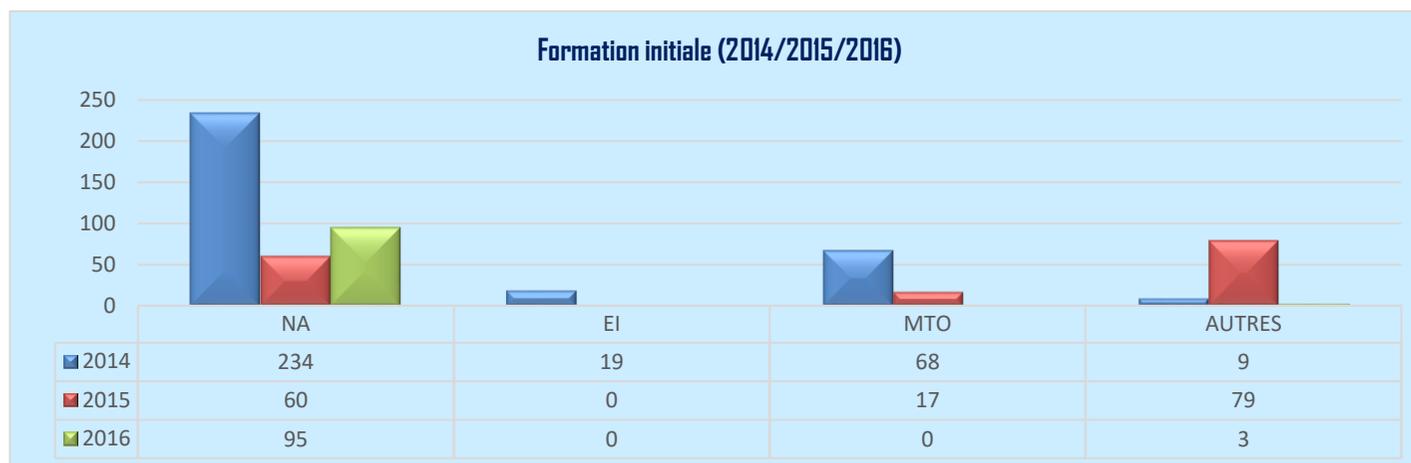
Le budget formation alloué s'élève à la somme de **3.726.754.000 FCFA** contre **5.794.780.000 FCFA**, soit une baisse de près de 35%.

V.1. Formation initiale en 2016

La performance en baisse enregistrée durant l'année 2016 résulte des contraintes budgétaires de l'année 2016 lesquelles n'ont pas permis l'organisation du concours d'entrée à l'EAMAC, à l'ERSI et à l'ERNAM. Des actions de sensibilisation et d'information ont été menées à l'endroit des états en vue d'augmenter les chances des candidats lors des prochains concours. Toujours dans cette dynamique Il est question aussi d'intensifier des actions de coopération envers certains états dont le système éducatif et la langue constituent des freins pour les candidats.

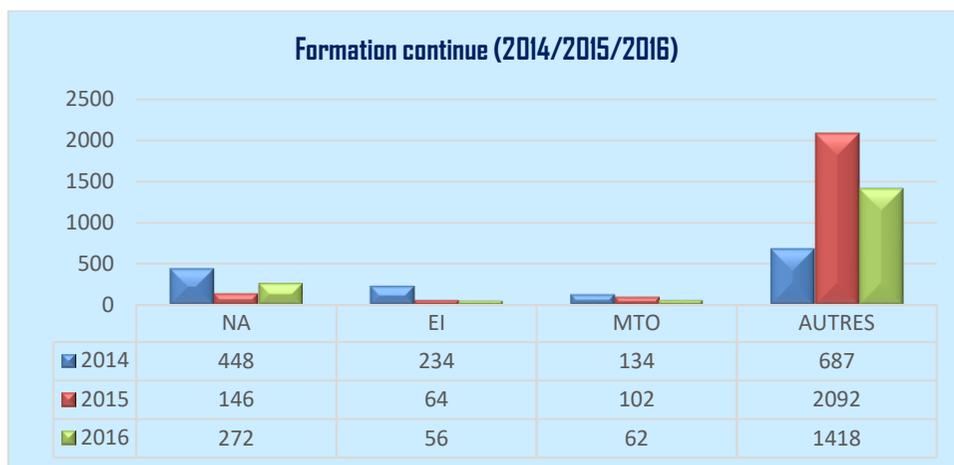
Le nouveau plan validé par le Conseil d'Administration ne concerne que les CCA.

Ainsi 96 CCA sur une prévision de 120 CCA ont effectué la formation en 2016 pour un coût total de 701.908.329 FCFA. Les autres cycles n'ont pas été ouverts en 2016 dans les écoles ASECNA



V.2. Formation continue en 2016

V.2.1. Métiers techniques :



La formation continue a baissé globalement de 33% de 2015 à 2016.

Au total 1808 ont été formés dans les différents domaines de l'Exploitation Technique comme suit :

- Navigation aérienne : 272 agents
- Electronique/Informatique : 56
- Météorologie : 62
- Autres : 3

V.2.2. Métiers d'appui

Dans le domaine des métiers d'appui, 480 agents ont bénéficié des formations continues contre 520 en 2015.

Cette baisse consécutive en de 2015 à 2016 de l'ordre de 8% s'explique par la réduction des ressources budgétaires 1418 suite à la politique de maîtrise des coûts de l'Agence.

Autres formations réalisées :

- Poursuite de la formation PGI en 2016 avec 211 agents formés
- 190 agents formés dans le cadre du dialogue social dans cinq (5) pays : Bénin, Cameroun, Gabon, Guinée Bissau et Madagascar.

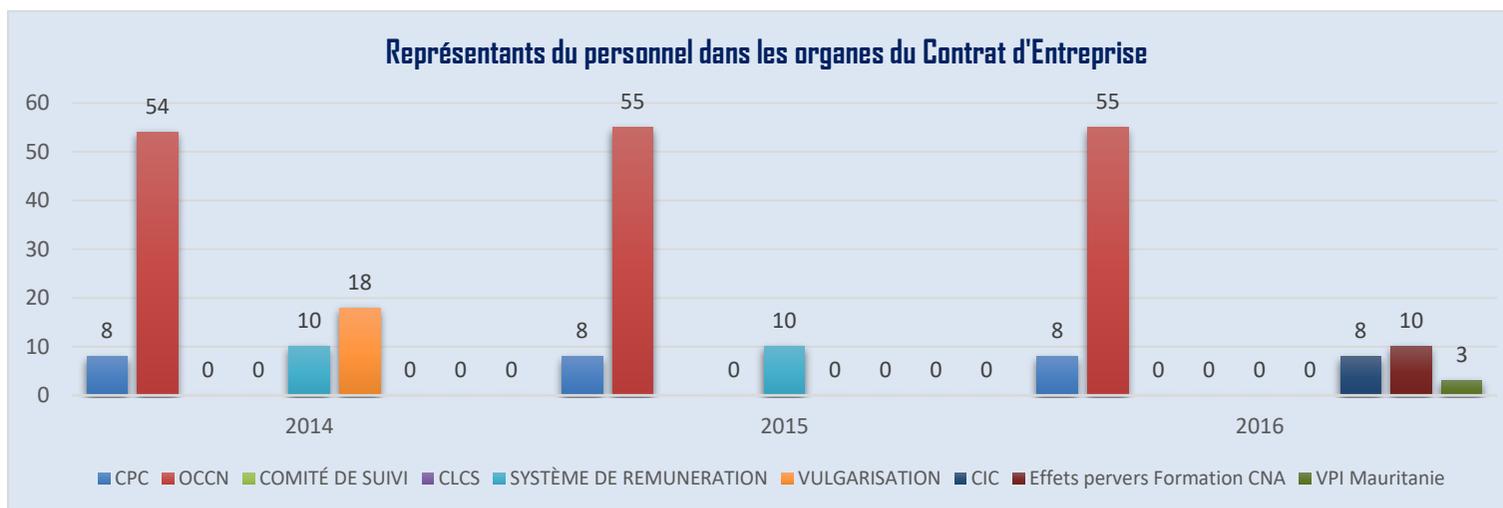
VI. RELATIONS PROFESSIONNELLES

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 :

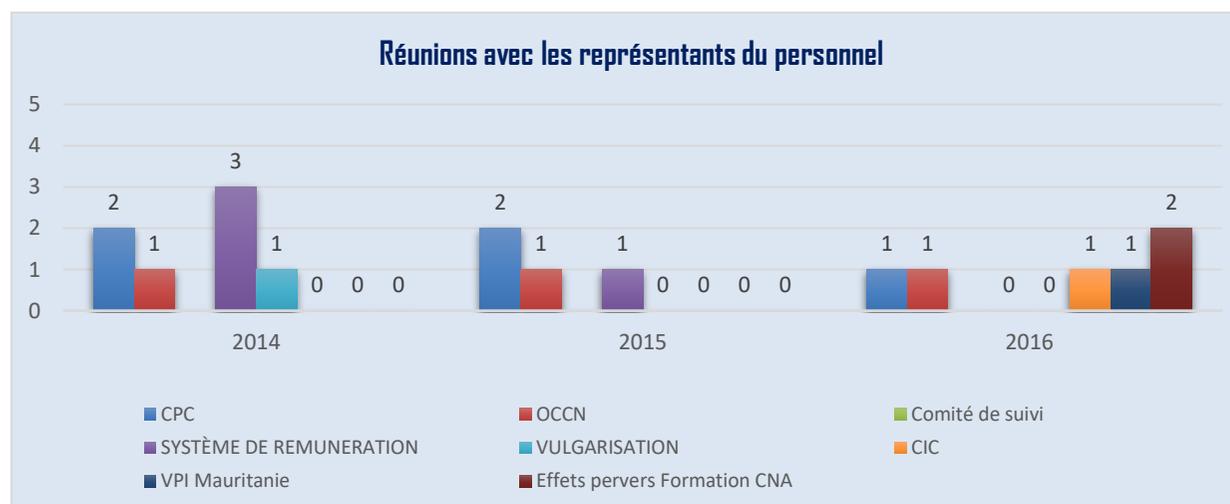
- l'Organe Communautaire de Concertation et de Négociation (OCCN), avec 55 représentant du personnel est chargée de la concertation/Négociation avec la Direction Générale;
- le Comité de Suivi (CS) est chargé du suivi de la mise en œuvre du Contrat d'Entreprise. les travailleurs y sont représentés par 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 2016 a légèrement été plus intense en réunions pour les Organes du Dialogue Social par rapport à l'année précédente. Ainsi elle a été marquée par 1 réunion de la CPC (préparatoire de l'OCCN), 1 réunion de l'OCCN, 1 réunion de la CIC à Douala (Cameroun), 1 réunion sur la VPI de la Mauritanie, et 2 réunions sur les effets de la Formation des Contrôleurs NA, 2 séminaires sur le Dialogue Social (Guinée Bissau et Madagascar). La réunion de l'OCCN a permis de faire le bilan des actions réalisées depuis l'entrée en vigueur du Contrat d'Entreprise.

Pour cette même année 2016, les activités du Dialogue Social ont légèrement augmenté à cause de la CIC et des réunions sur les Effets de la formation des Contrôleurs de la NA.



VII. PREVOYANCE ET PRESTATIONS SOCIALES

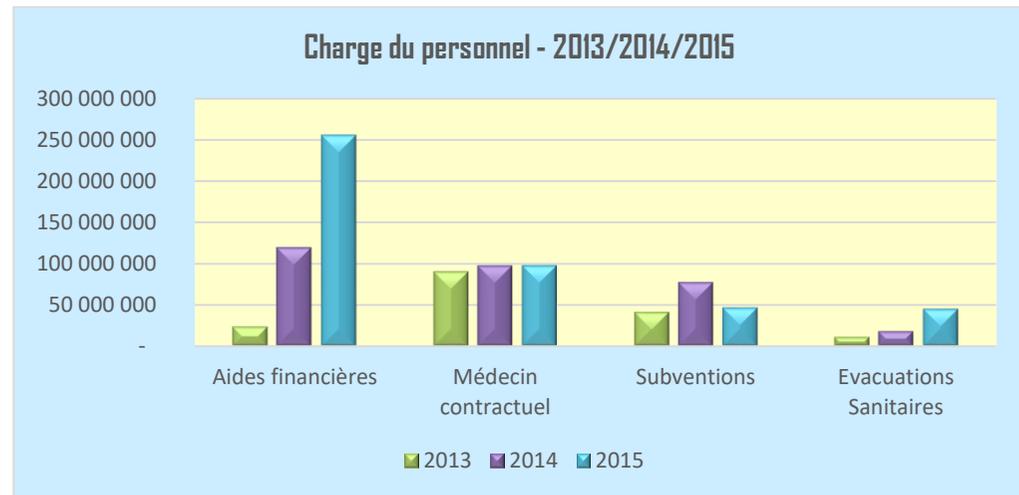
Cette rubrique regroupe le financement des actions sociales n'ayant pas de caractère obligatoire au regard des textes nationaux, faites par l'Agence au profit de son personnel. L'Agence met en œuvre des moyens financiers importants pour permettre à son personnel de travailler dans les meilleures conditions.

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.

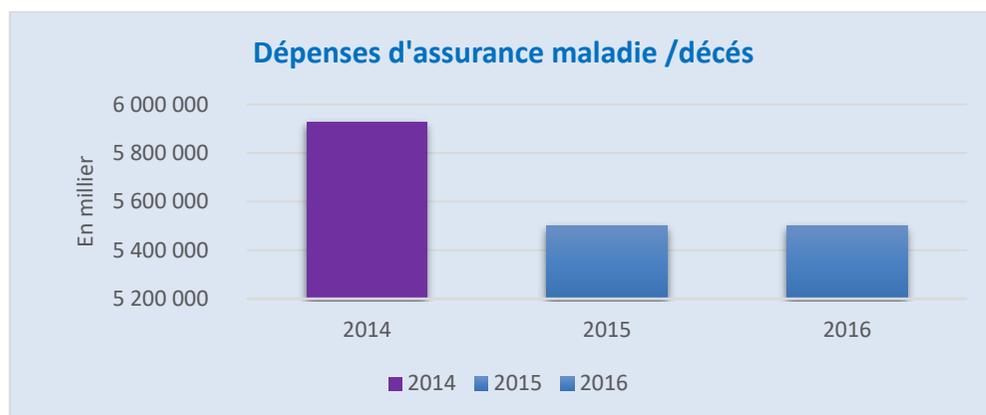
Une aide financière est accordée aux personnes en évacuation sanitaire pour l'aider à subvenir à ses besoins dans le pays d'accueil.

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

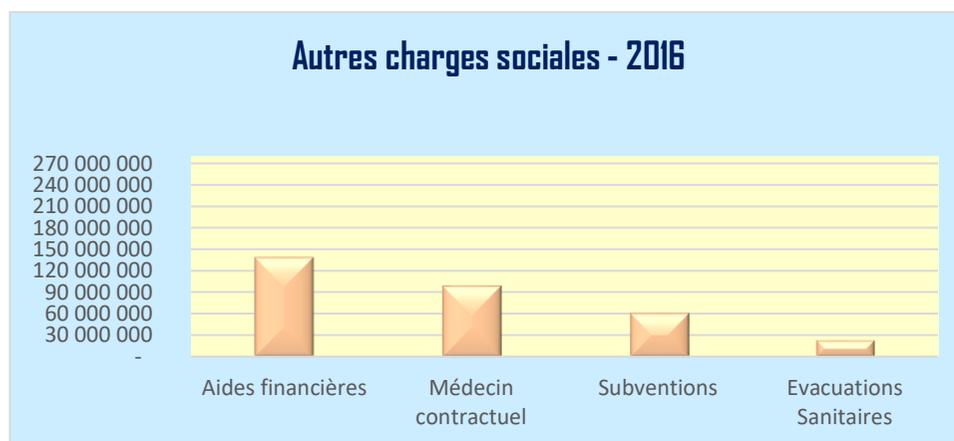
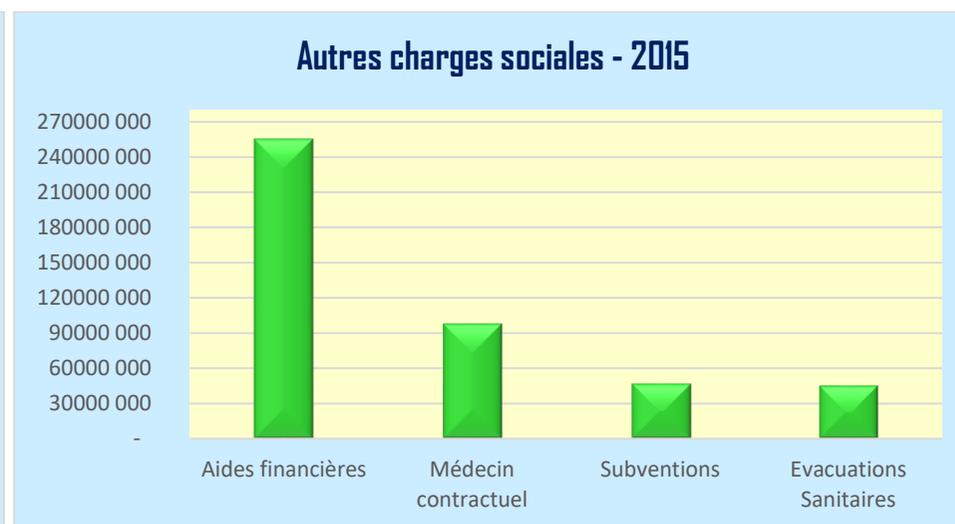
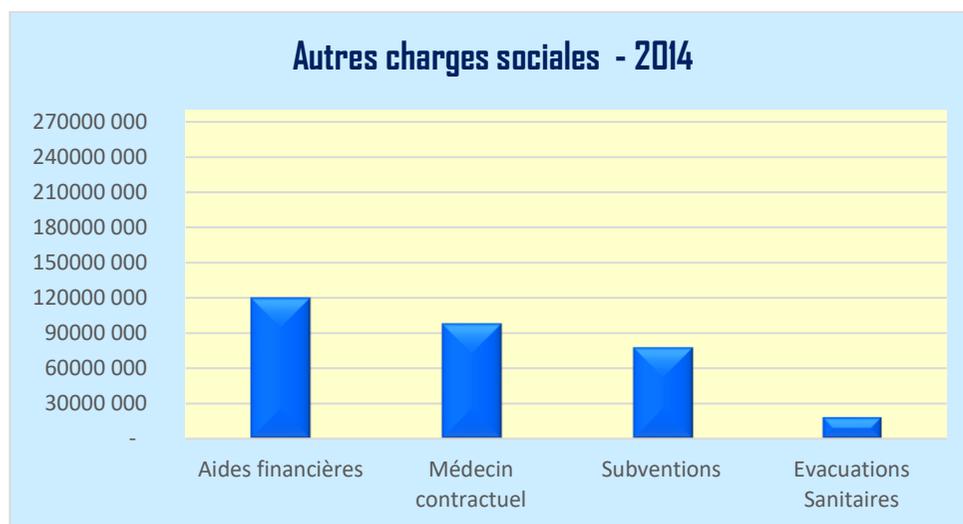
VII.2. Dépenses d'assurance maladie/décès



La tendance baissière du taux de sinistralité des résultats de la police unique d'assurance maladie du personnel a été maintenue en 2016, avec 87% au 31 décembre 2016.

La légère hausse qu'a connu les résultats entre 2015 et 2016 (de 76% à 87%) est due principalement à un accroissement du taux d'évacuation sanitaire, notamment pour les pays à faible qualité de plateau médical (Guinée Bissau et Centrafrique).

VII.3. Autres Charges du personnel



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.

VIII. CONCLUSION

La pyramide des âges de l'Agence se présente au 31 décembre 2016 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 : 30% 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.

Malgré la baisse drastique de l'ordre de 35% enregistrée au niveau du budget de la formation en 2016, le déroulement des actions de formation s'est appesanti sur la formation continue car cela permet de développer et maintenir les compétences et des qualifications des agents au niveau exigé.

Quant à la formation initiale, l'attente des résultats des travaux d'audit sur les effectifs de l'Agence n'a pas permis de lancer le concours de recrutement des élèves. Sur la base des résultats de 2015, L'EAMAC n'a formé que 96 contrôleurs de circulation aérienne en 2016.