



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

ASECNA

BILAN SOCIAL 2014

Le présent bilan social 2014 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 2012, 2013 et 2014. 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

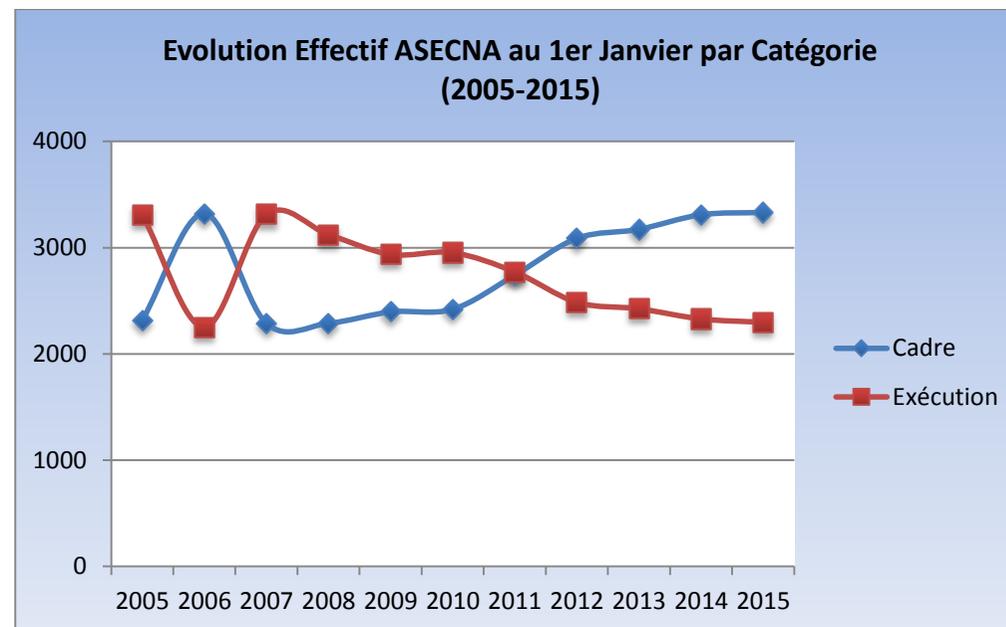
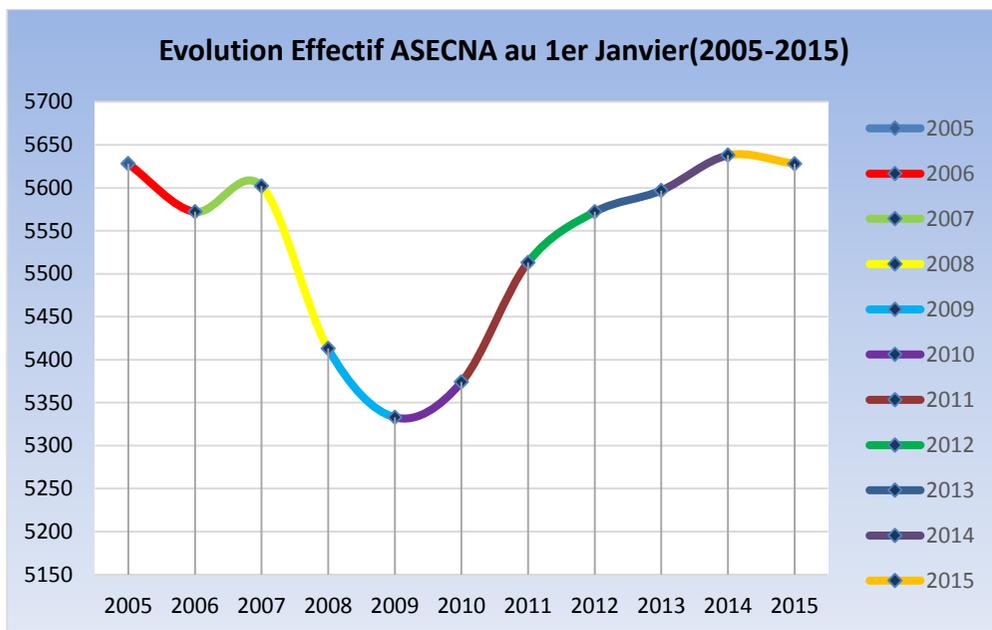
Au 1^{er} janvier 2015, l'effectif total de l'ASECNA (activités communautaires) était de 5628 agents, contre 5572 agents au 1^{er} janvier 2012, soit une variation de 1,01% en trois années.

L'ASECNA a adapté sa politique emploi dès 2011 conformément au Plan d'Orientation Stratégique (POS) de l'Agence. En 2014 la priorité a été accordée à:

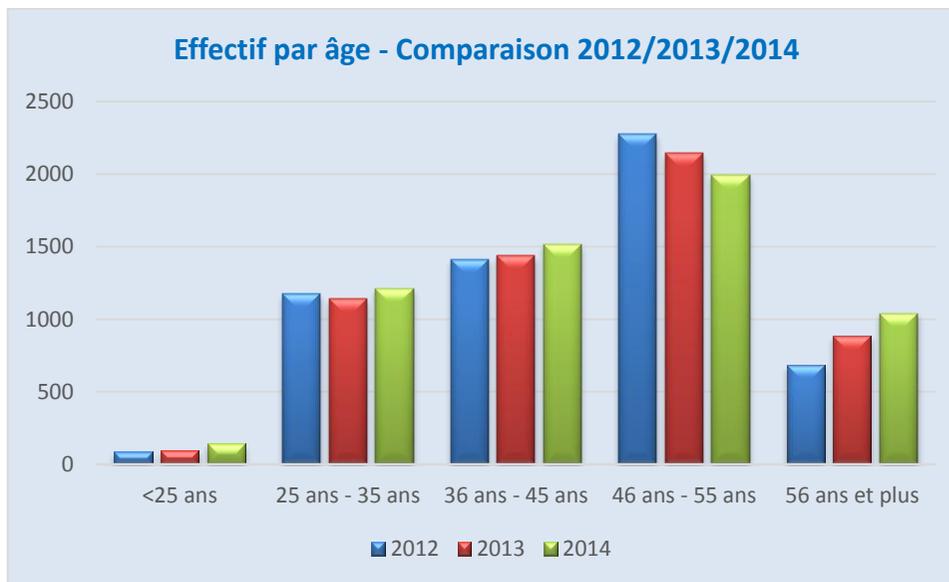
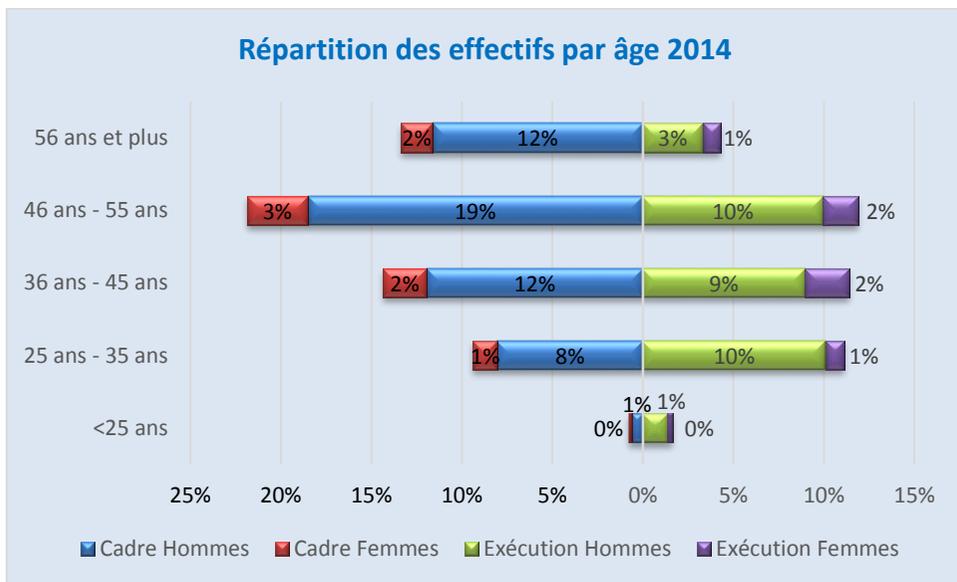
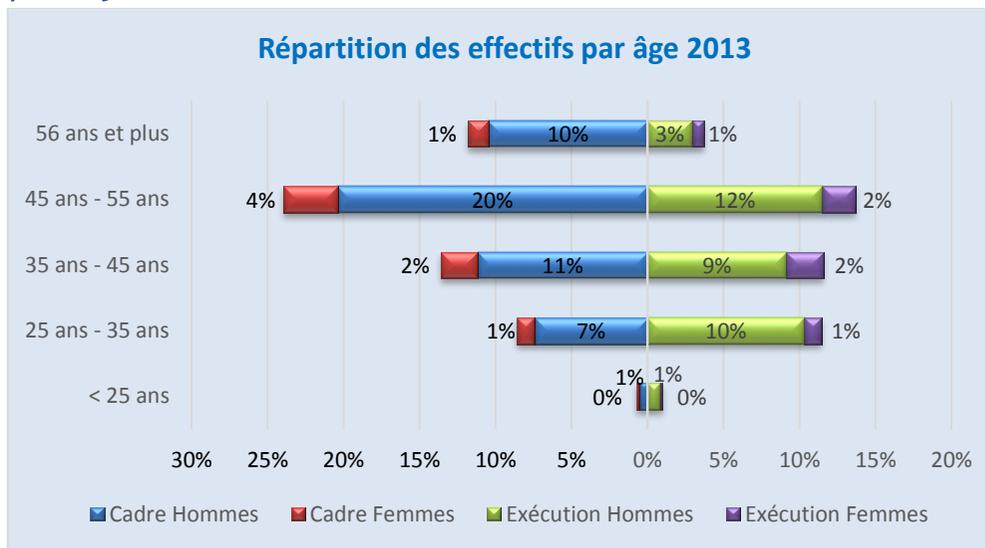
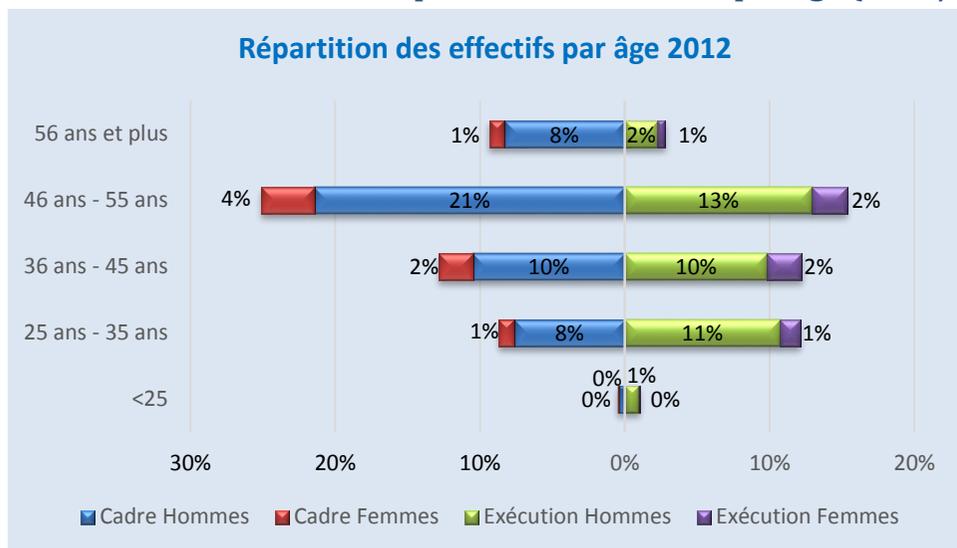
- la poursuite de la mise en œuvre du plan de résorption du déficit en personnel technique ;
- une politique active de mobilité professionnelle comme moyen de résorption du déficit qualitatif ;
- une politique de recrutement privilégiant le recours au personnel intérimaire et aux CDD pour certaines fonctions, notamment dans le domaine « support ».

I.1. Effectifs

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



I.1.2. Répartition des effectifs par âge (2012/2013/2014)

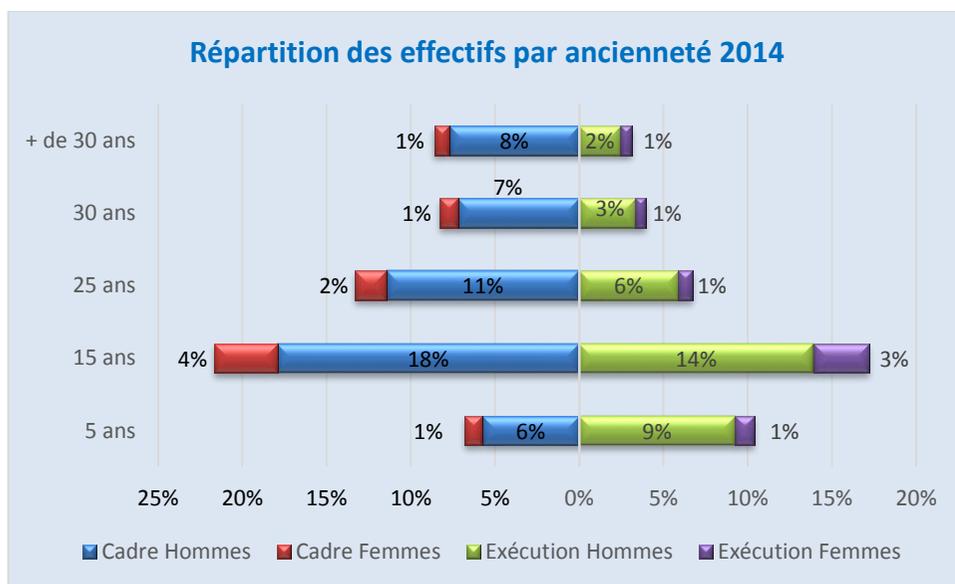
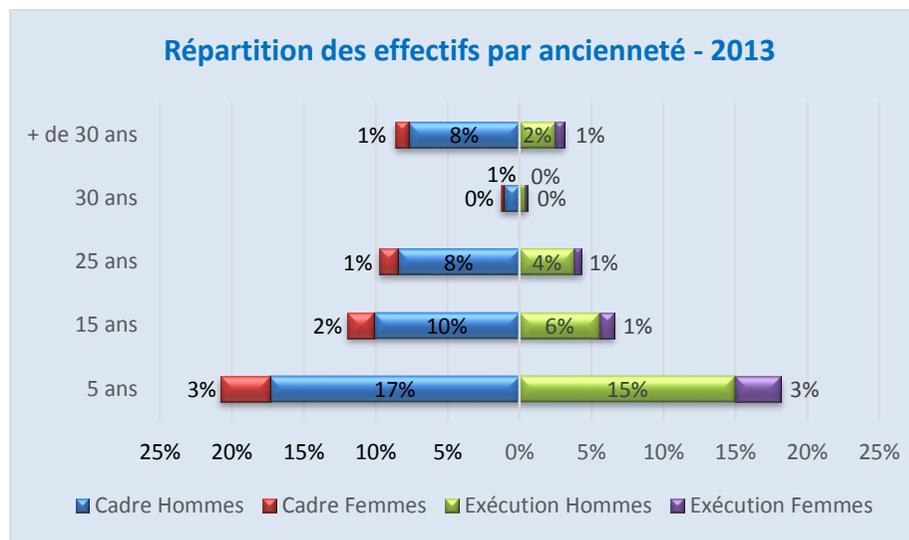
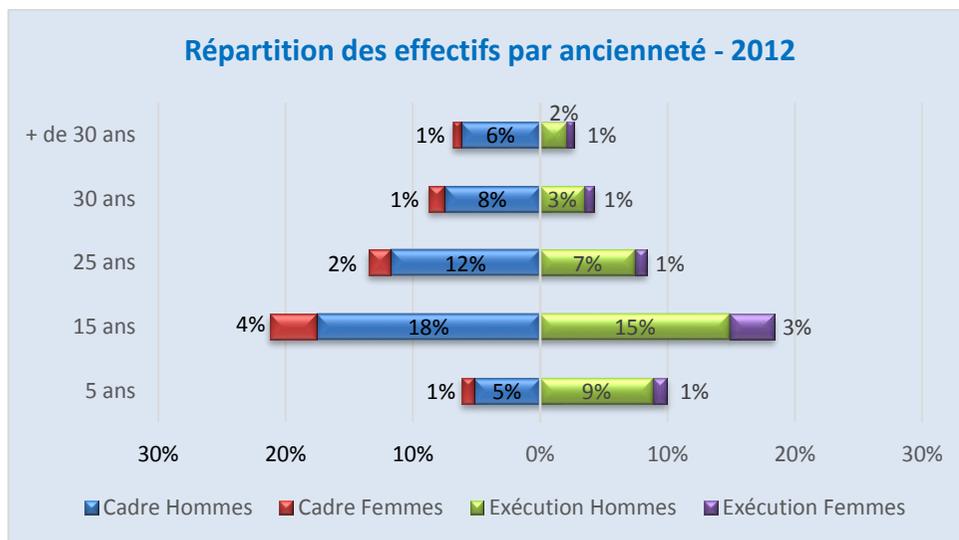


Les graphiques ci-dessus montrent une forte population située dans les tranches d'âge 36 - 55 ans sur les trois années (2012, 2013 et 2014) représentant en moyenne 62% de l'effectif global.

La baisse de cet effectif en 2014 (de 62% en 2013 à 59% en 2014) 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 est resté constant en 2014 avec la tranche inférieure à 35 ans représentant en moyenne 23% de l'effectif global.

I.1.3. Répartition des effectifs par ancienneté (2012/2013/2014)



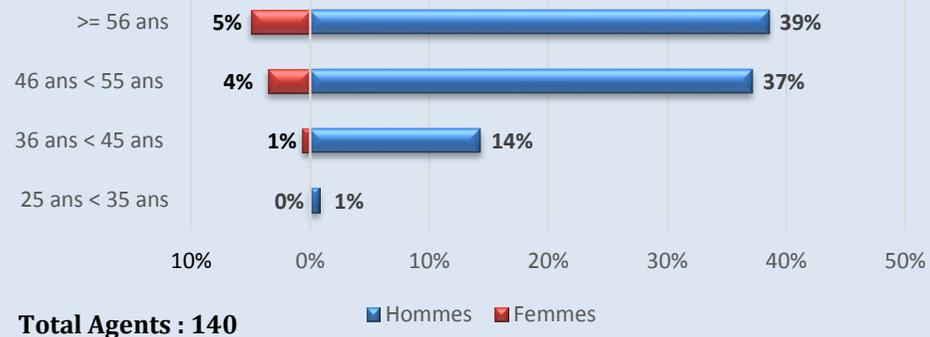
Ces graphiques donnent la répartition des effectifs par ancienneté.

La moyenne d'ancienneté est plus élevée dans la tranche de 5 à 15 ans durant les trois dernières années représentant en moyenne 56% de l'effectif global, toutefois avec une très légère baisse en 2014 (de 57% en 2013 à 56% en 2014).

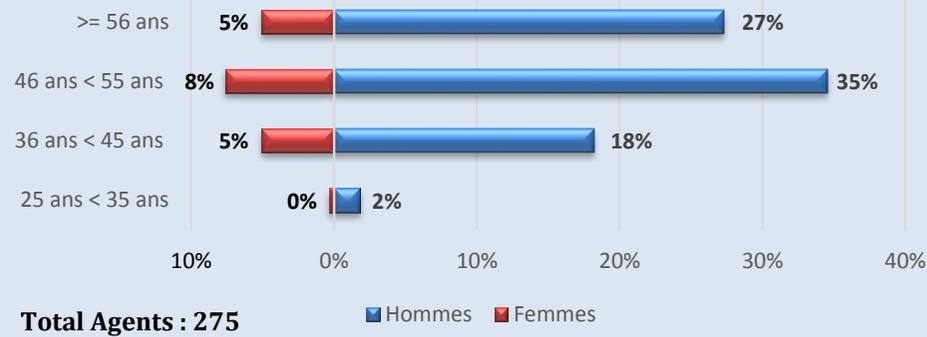
Cependant, les anciennetés à partir de 30 ans et plus se sont accentuées en 2014 atteignant 24% contre 13% en 2013.

I.1.4. Pyramides des âges du management

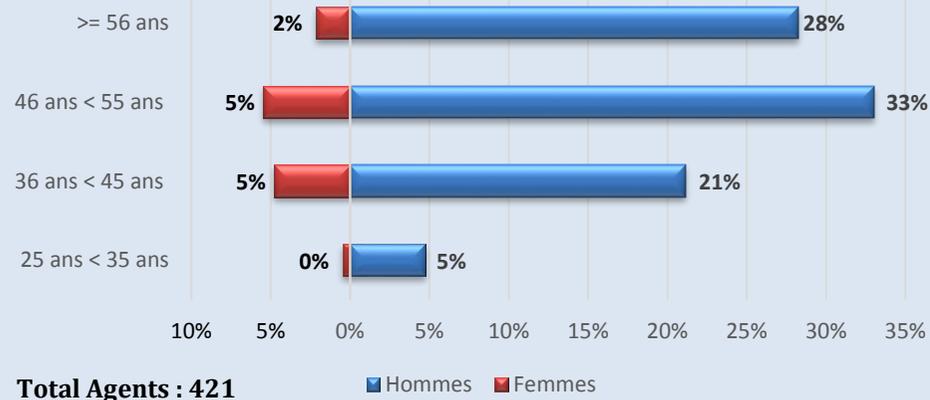
Pyramide des âges des Cadres Dirigents 2014



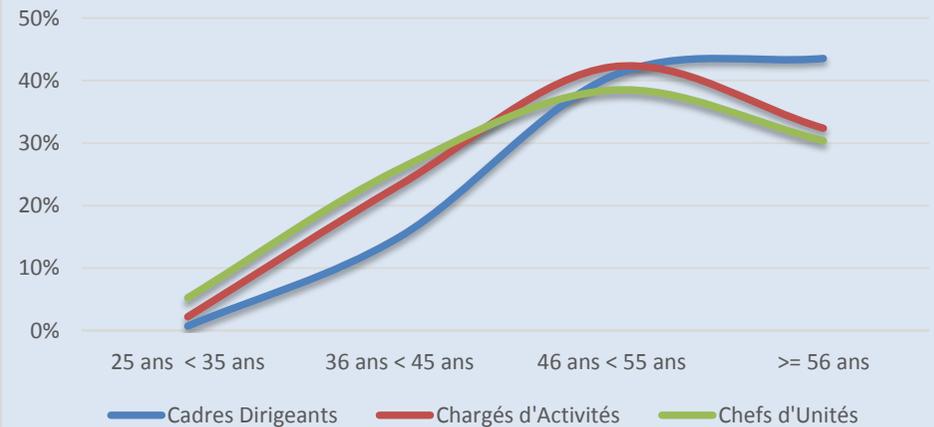
Pyramide des âges des Chargés d'Activités 2014



Pyramide des âges des Chefs Unité 2014



Pyramide des âges des CD, CA et CU 2014



La tranche d'âge des agents âgés de 56 ans et plus, représente en moyenne 44% de l'effectif global des Cadres dirigeants en 2014, tandis que celle des Chargés d'activités et des Chefs d'unité stagne dans la tranche d'âge de 46 à 55 ans, représente respectivement 43% et 38% de l'effectif global.

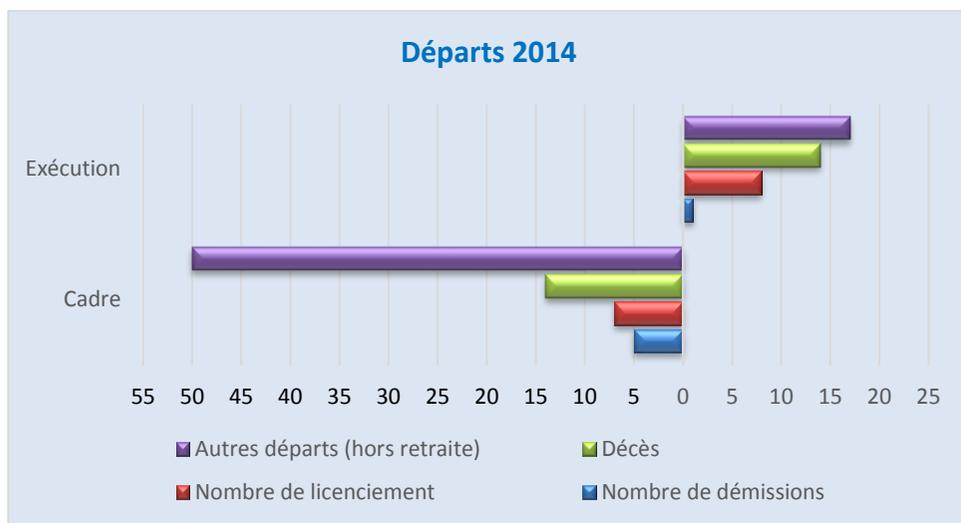
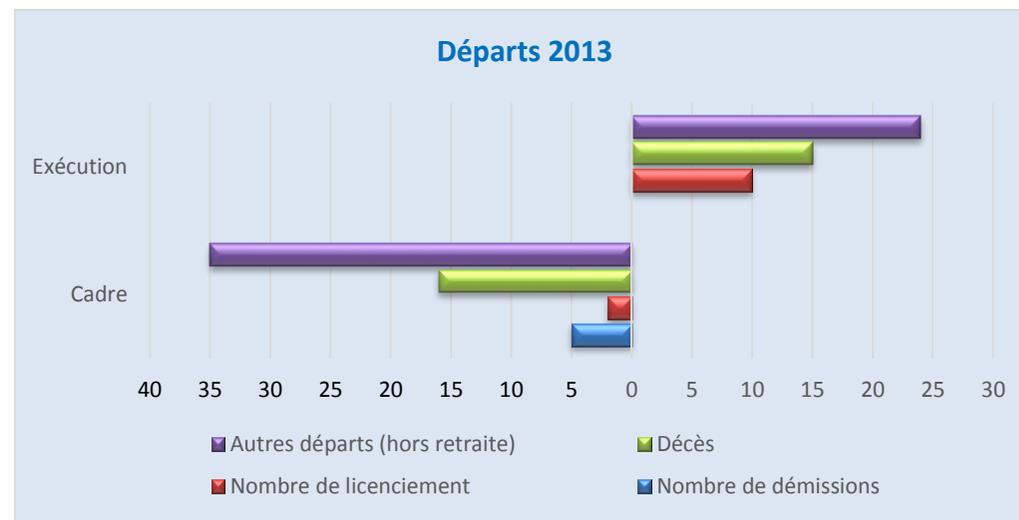
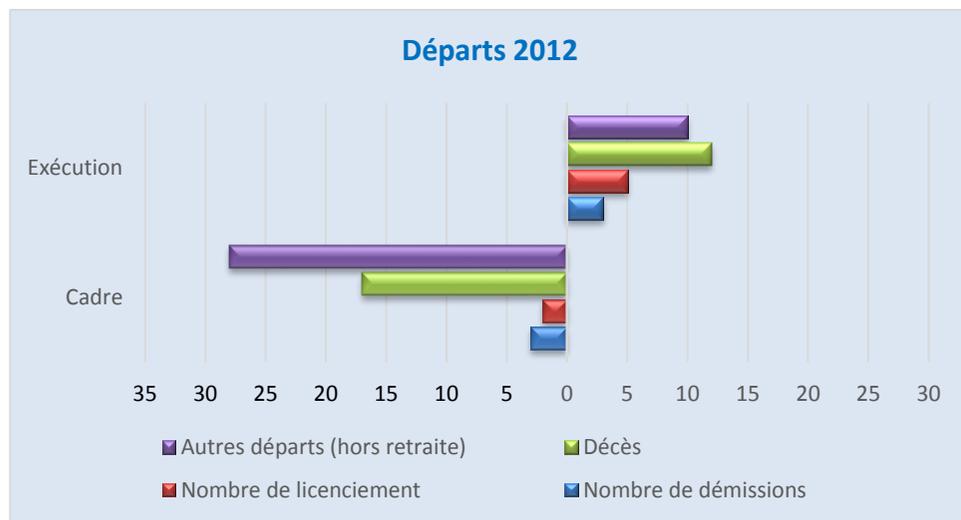
Cette situation présage pour les prochaines années, des départs massifs pour atteinte de la limite d'âge de la retraite du personnel, et en particulier de l'équipe managériale. En effet, à l'horizon 2020, près de 2000 départs à la retraite est à prévoir sur un effectif de près de 6000 agents, représentant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

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

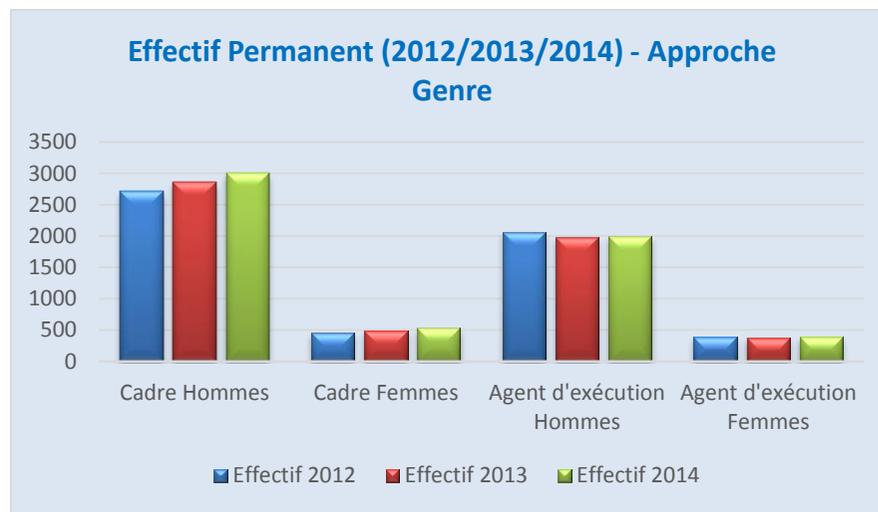
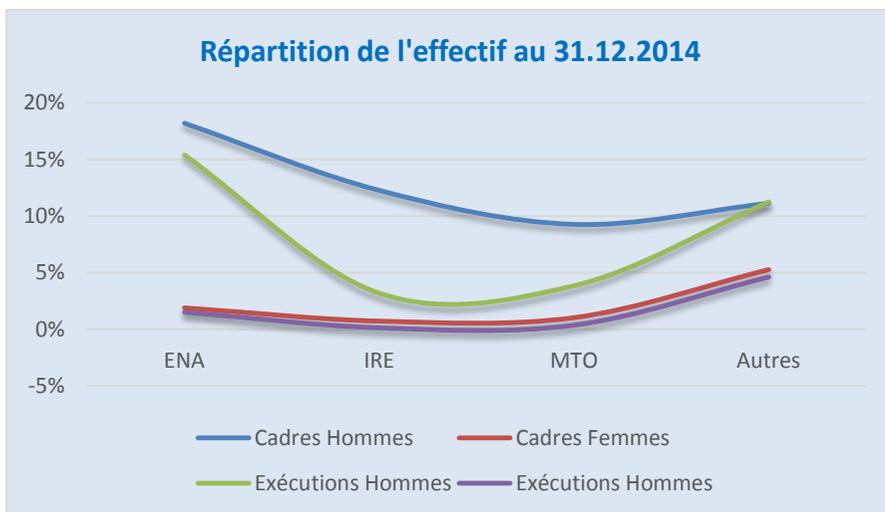
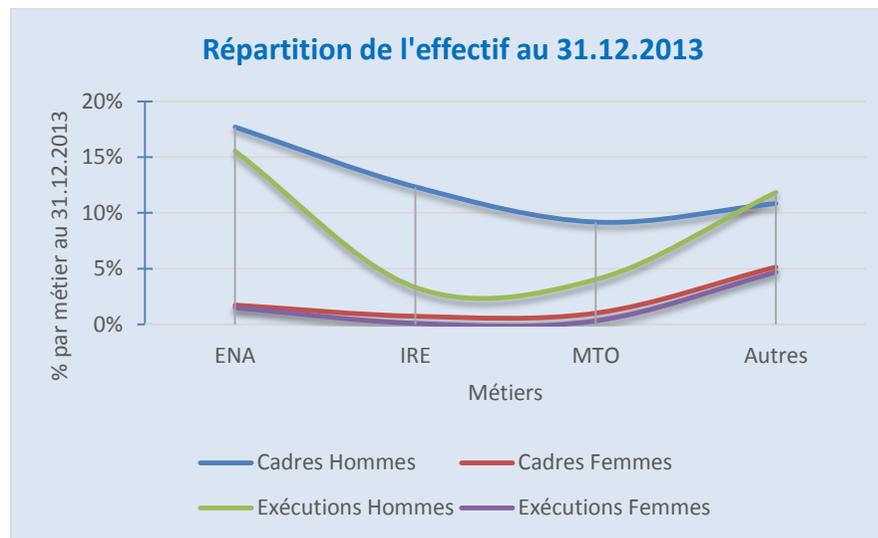
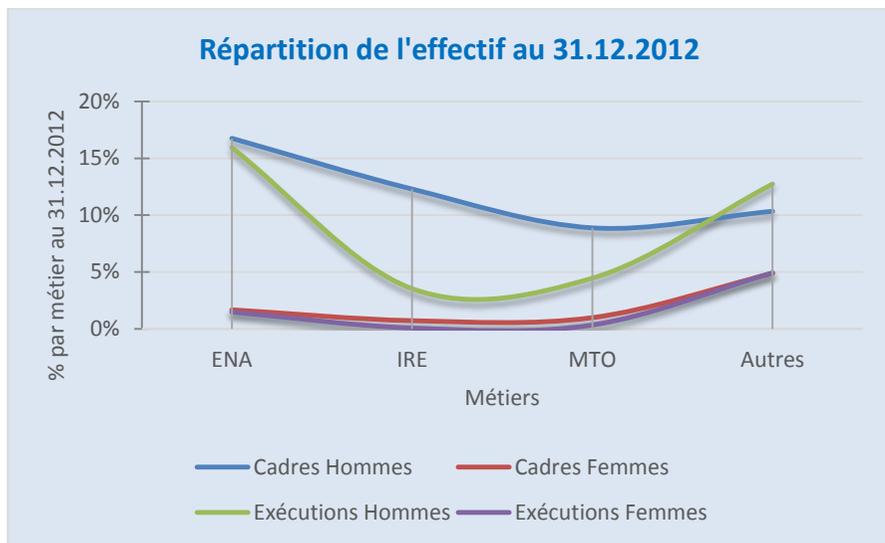
I.1.5. Départ



Ces différents graphes montrent un nombre accru de départs hors limite d'âge durant les trois dernières années. Ce nombre en croissance est passé de 38 en 2012 à 58 en 2013, atteignant 67 en 2014.

Il s'agit notamment de départs anticipés (inaptitude médicale, départ volontaire, départ en préretraite, retour à l'administration d'origine.)

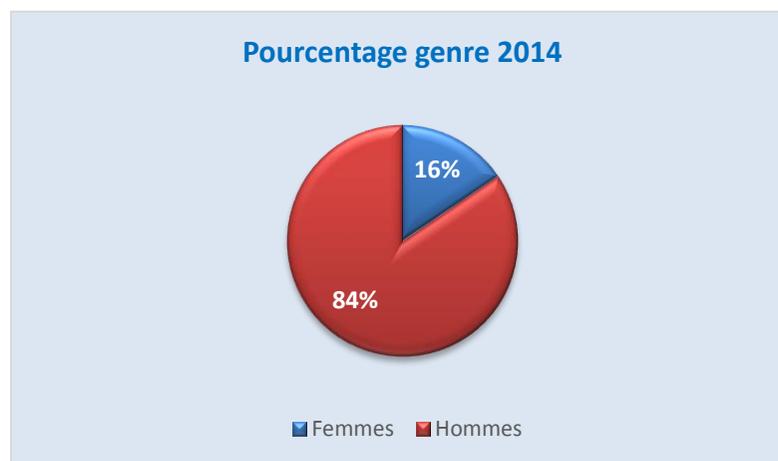
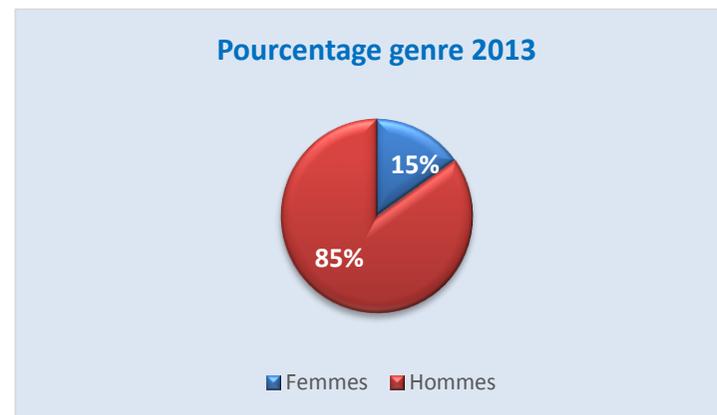
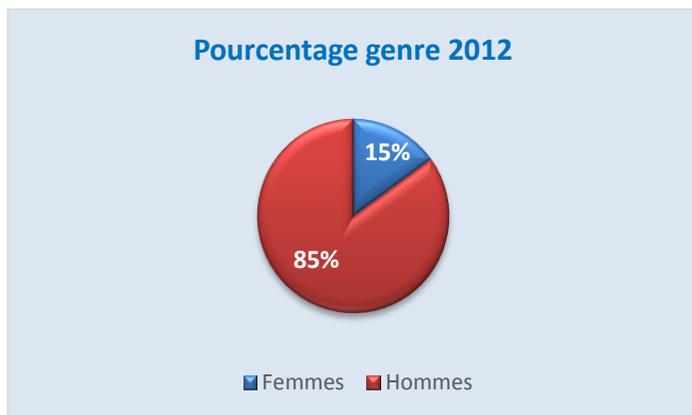
I.1.6. Approche Genre



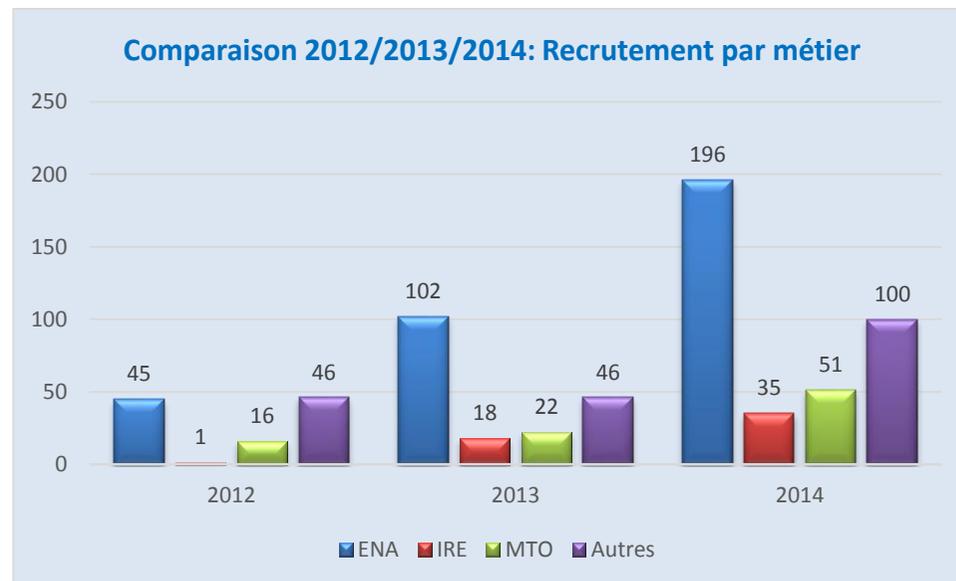
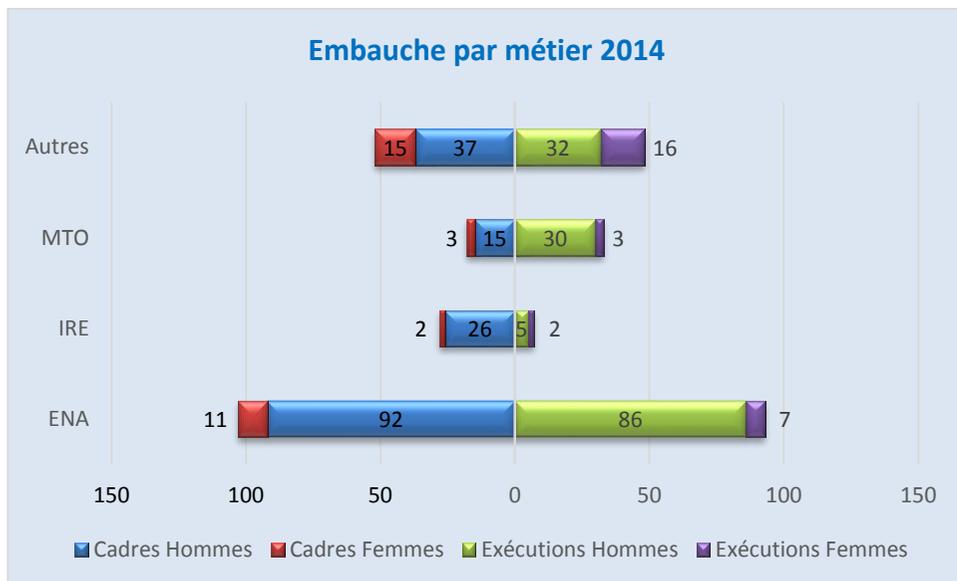
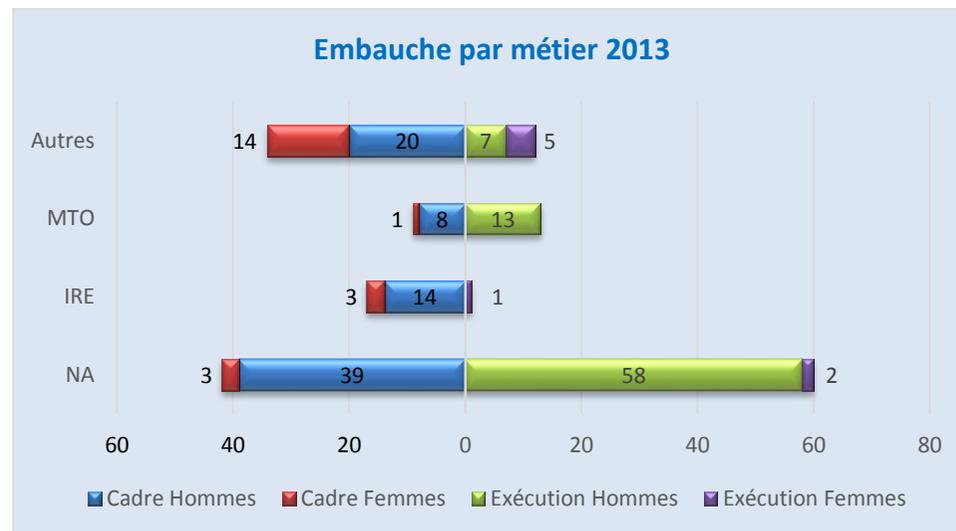
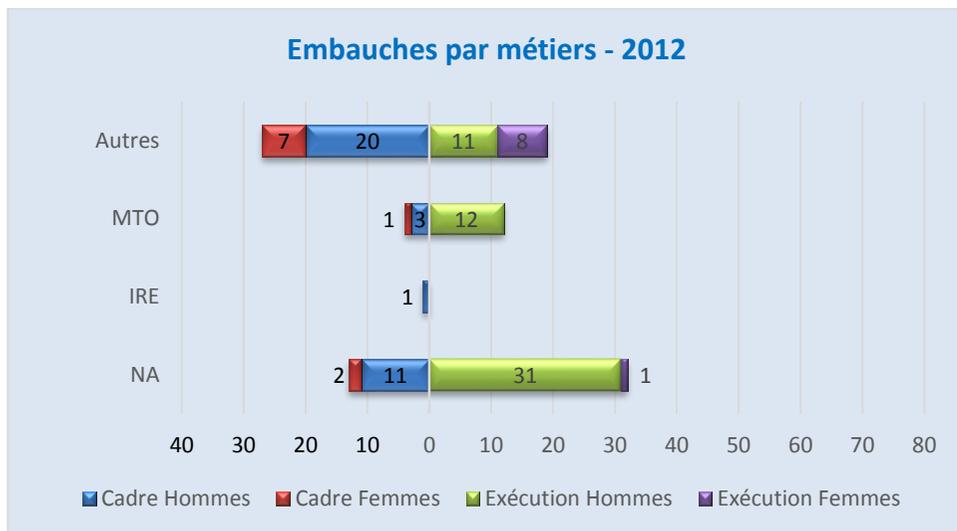
La répartition de l'effectif par genre et par corps de métier demeure quasi stationnaire durant les trois dernières années.

En effet, les femmes représentent en 2014 près de 16% de l'effectif global, tous métiers confondus. Ce pourcentage est relativement constant par rapport au deux années précédentes (15% en 2012 et 2013).

Toutefois, l'on enregistre une légère augmentation en 2014 de l'effectif des femmes dans les métiers techniques, passant de 295 en 2013 à 333 en 2014 soit une évolution de 13%.

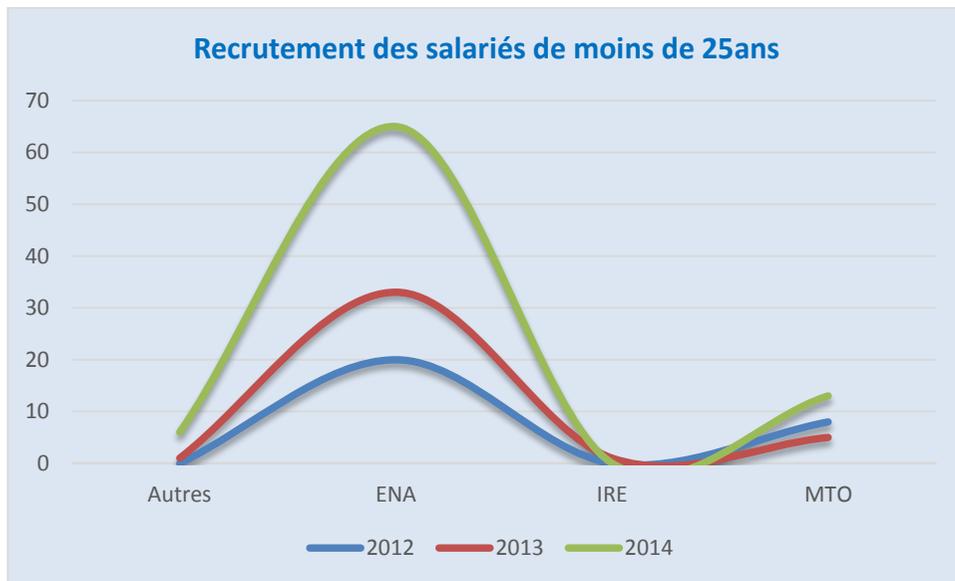


I.1.7. Embauche par métier



L'on note une croissance du nombre de recrutements entre 2012 et 2014 (de 108 en 2012 à 188 en 2013 puis 382 en 2014) ce qui traduit une évolution des recrutements de 254% entre 2012 et 2014.

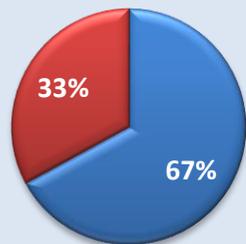
Les recrutements du personnel technique (ENA, IRE, MTO) représentant en moyenne 70% de l'ensemble des actions de recrutement sur les trois années s'explique par la mise en œuvre du plan de résorption du personnel technique.



Globalement, les embauches du personnel de moins de 25 ans sont en augmentation en 2014 par rapport à 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

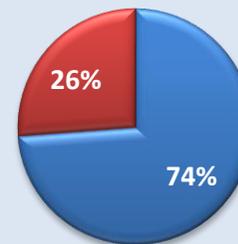
Ratio Effectifs métiers techniques/métiers d'appuis
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS



Au 31/12/2012

■ Métiers techniques ■ Métiers d'appuis

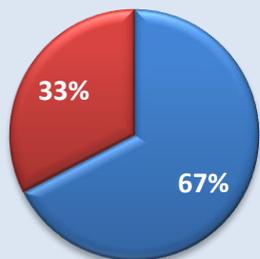
Ratio Effectifs métiers techniques/métiers d'appuis
REPRESENTATIONS



Au 31/12/2012

■ Métiers techniques ■ Métiers d'appuis

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



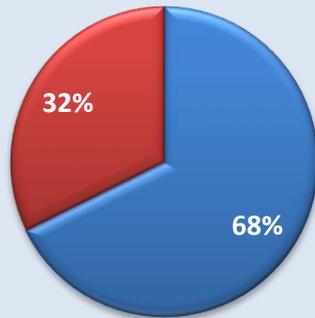
■ Métiers techniques ■ Métier d'appuis

Ratio Effectifs métiers techniques/métiers d'appuis
REPRESENTATIONS



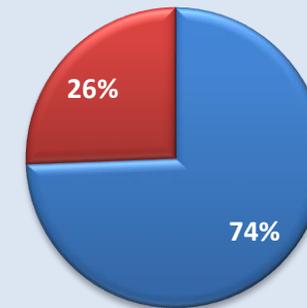
■ Métiers techniques ■ Métier d'appuis

Ratio Effectifs métiers techniques/supports
DIRECTION GENERALE/REPRESENTATIONS



Au 31/12/2014 ■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

Ratio Effectifs métiers techniques/supports
REPRESENTATIONS

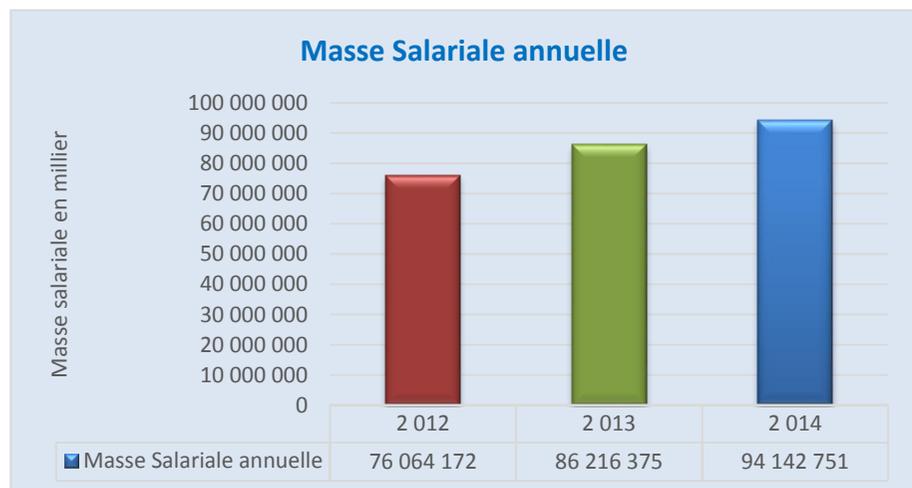


Au 31/12/2014 ■ Métiers technique ■ Métiers d'appuis

Durant les trois dernières années, 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). Au niveau de l'Agence, elle est restée constante entre 2012 et 2013 (67% Opérations contre 33% Support) avec une légère augmentation du personnel technique en 2014 (68% Opérations contre 32% support).

II. Rémunération et charges accessoires

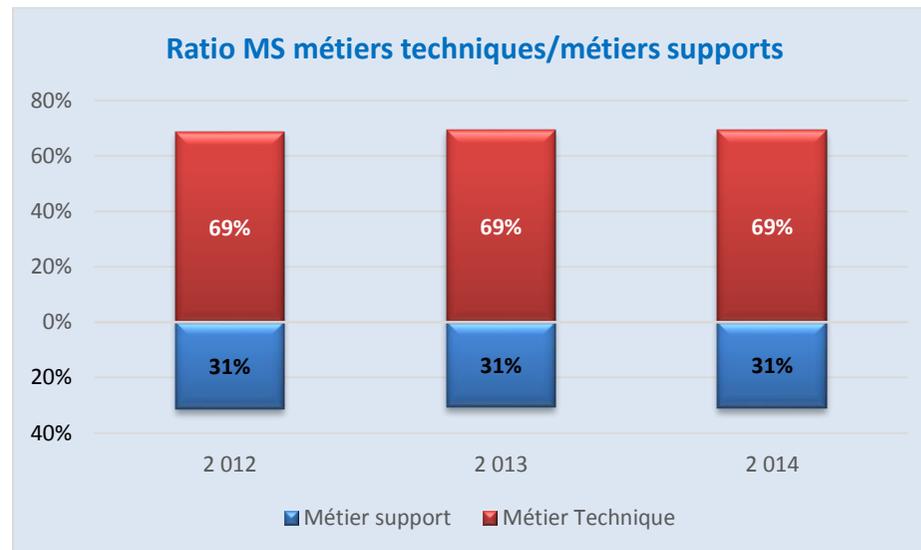
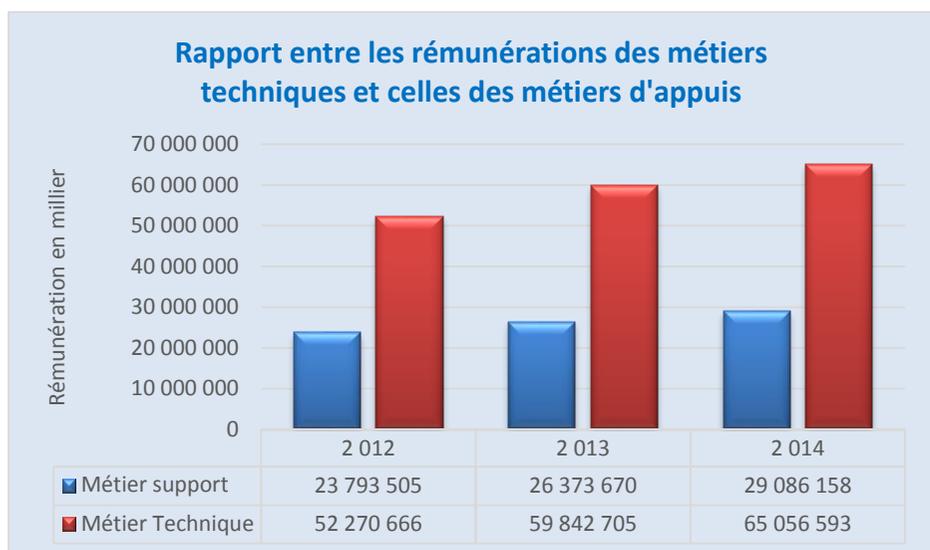
II.1. Masse salariale



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 variation de 13,34% entre 2012 et 2013 et 9,19% entre 2013 et 2014.

La forte hausse en 2013 s'explique notamment 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 2013.

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



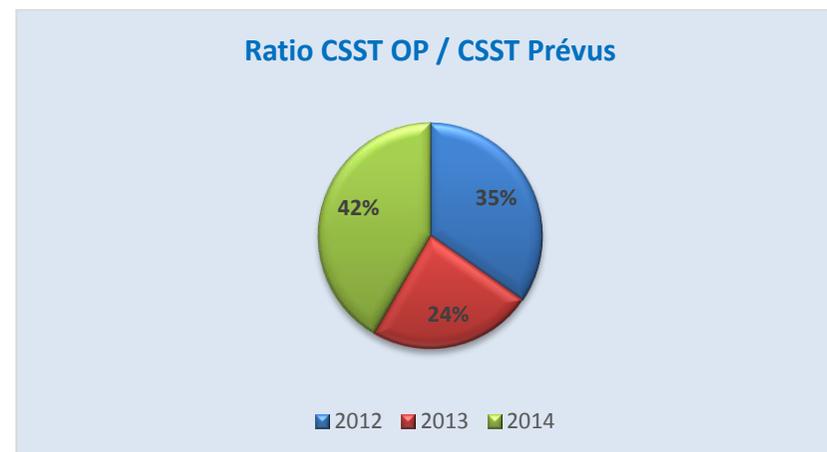
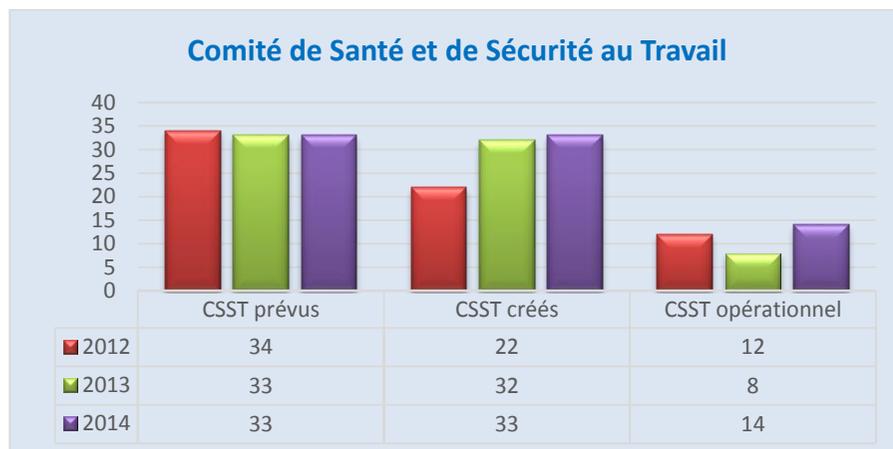
Le graphique ci-contre permet une comparaison entre les rémunérations des métiers de l'exploitation et celles des métiers supports pendant les trois années de référence. Durant celles-ci, les rémunérations des métiers de l'exploitation sont en augmentation significative. Mais le ratio entre les deux 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.

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



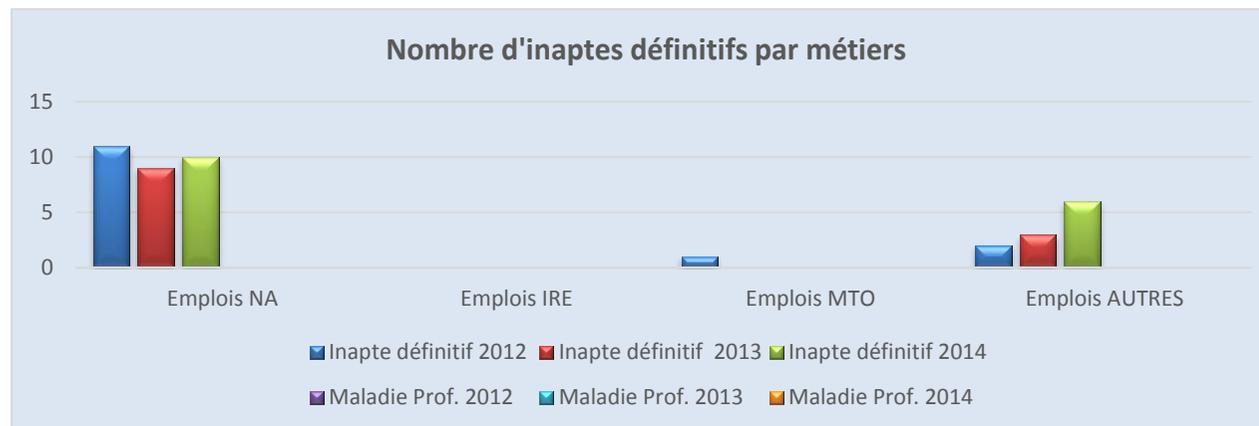
En règle générale, chaque structure de l'Agence disposant d'au moins cinquante (50) agents doit mettre en place un Comité de Sécurité et de Santé au Travail (CSST).

Tous les CSST prévus, soit trente-trois (33) ont été créés.

Il est à remarquer que le taux d'opérationnalité des CSST reste faible malgré une tendance à la hausse en 2014 par rapport à 2013.

Cette situation est principalement due au fait que les CSST n'ont pas encore bénéficié de formation à même de leur donner les connaissances nécessaires pour mener leurs activités.

III.2. Maladies professionnelles et inaptitudes



Il convient de noter en 2014 une participation appréciable du personnel aux différentes visites médicales périodiques réglementaires : visites annuelles, visites médicales de classes 3 pour les contrôleurs de la circulation aérienne et SIGYCOP pour les pompiers d'aérodrome.

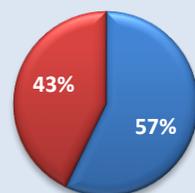
En 2014, les taux de participation aux différentes visites médicales sont de 98% pour les contrôleurs, 96% pour les pompiers et 87% pour les autres agents.

Au cours des trois années de référence 2012, 2013 et 2014, il n'y a pas eu de déclaration de maladies professionnelles confirmées. En revanche, plusieurs cas d'inaptitude ont été déclarés, notamment dans les métiers de la navigation aérienne (pompiers et contrôleurs de la circulation aérienne).

IV. AUTRES CONDITIONS DE TRAVAIL

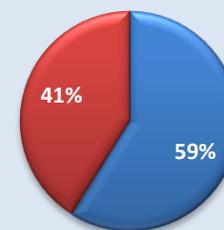
IV.1. Effectif de brigade et effectif horaire de bureau

Effectif de brigade - Effectif pour horaire de bureau
2012



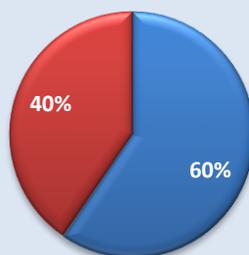
■ Equipes Brigades ■ Equipes normales

Effectif de brigade - Effectif horaire de bureau 2013



■ Equipes Brigades ■ Equipes normales

Effectif de brigade - Effectif horaire de bureau 2014



■ Brigade (service de quart) ■ Equipes normales

Comparaison effectif de brigade / effectif horaire de bureau (2012-2013-2014)



■ Brigade (service de quart) ■ Equipes normales

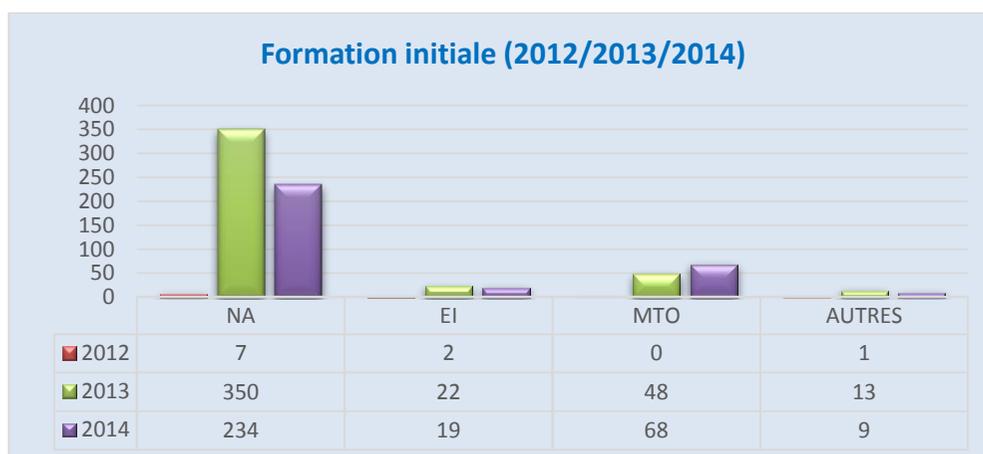
Les graphiques ci-dessus permettent de faire la comparaison entre les effectifs de brigade et ceux astreints à des horaires de travail normaux. Compte tenu de la mission de l'Agence, on peut noter que le personnel préposé au service de brigade est le plus nombreux.

V. FORMATION

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%. Les actions comparées sur les années 2012 à 2014 se présentent comme indiqué ci-dessous :

V.1. Formation initiale en 2014

La mission de l'Agence exige un niveau de qualification élevée et cela passe par la formation permanente du personnel ; A 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 alors que celle de 2012 représentait 6.6%. Les actions comparées sur les années 2012 à 2014 se présentent comme indiqué ci-dessous :

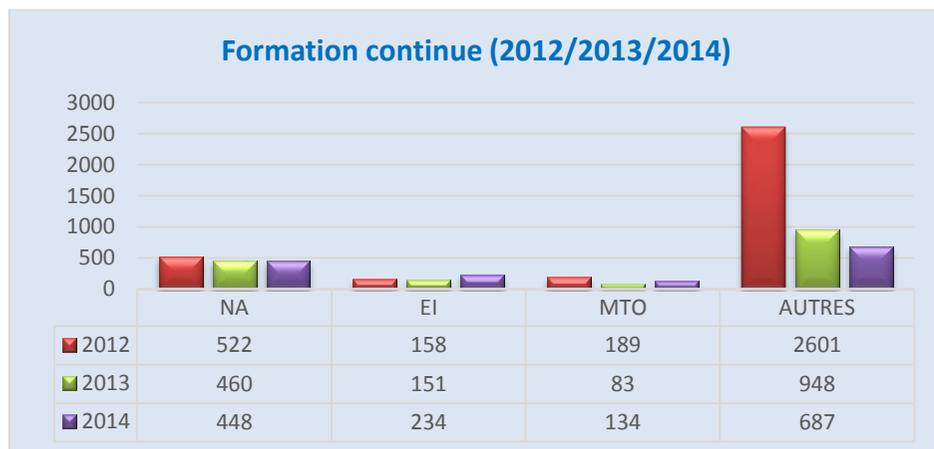


Dans le cadre de la résorption du déficit en personnel technique, un accent particulier a été mis sur la formation initiale mais les chiffres de 2014 sont globalement en baisse de 24 % par rapport à 2013. Cela est dû aux résultats peu fructueux enregistrés après les concours d'entrée dans les écoles.

Au total 330 élèves ont été admis en formation en 2014 dans les différents cycles d'ingénieurs, de techniciens supérieurs et techniciens répartis comme suit :

- Navigation aérienne : 234 dont 81 Contrôleurs de la Circulation Aérienne
- Electronique/informatique : 19
- Météorologie : 68
- Autres : 9

V.2. Formation continue en 2014



La formation continue a connu par contre une hausse de l'ordre de 18% entre 2013 et 2014.

Huit cent seize (816) agents ont été formés dans les différents domaines de l'exploitation technique comme suit :

- Navigation aérienne : 448 dont 142 Contrôleurs de la Circulation Aérienne, 87 AIM, 132 SLI et 87 en télécommunication
- Electronique / informatique: 234
- Météorologie: 134

Dans le domaine des métiers « support » 687 agents ont bénéficié en 2014 de formation continue comme suit :

- Renforcement dans les Représentations : 250
- E-learning : 88
- Divers séminaires : 349

Le nombre des agents formés a baissé en 2014 par rapport à 2013. 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. Deux Représentations n'ont pas reçu de crédit en 2014 parce qu'elles n'ont pas fourni les données de formation de l'année 2013.

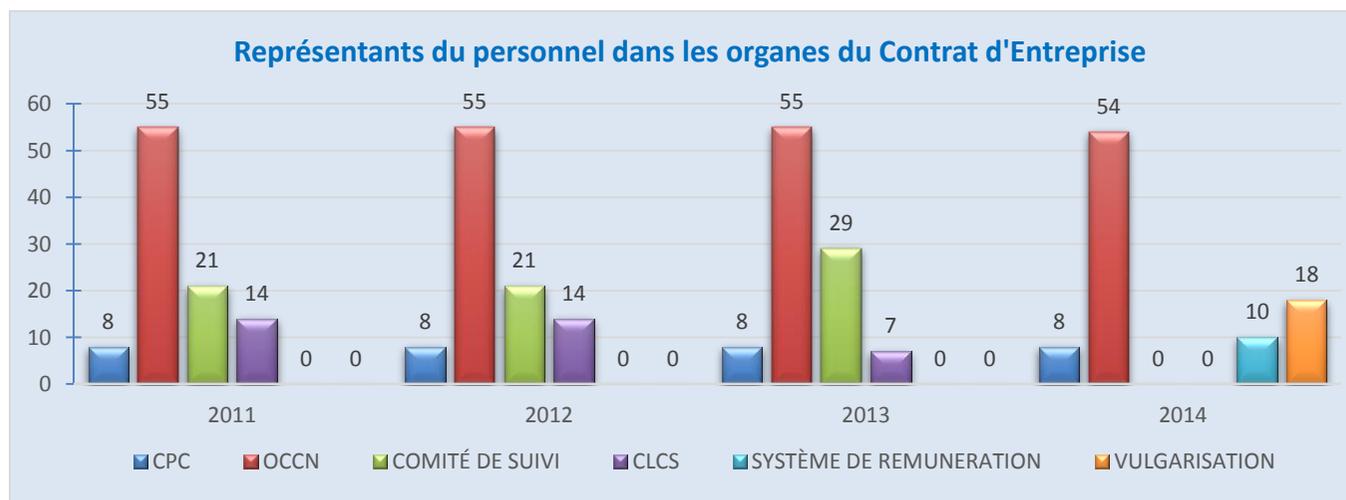
VI. RELATIONS PROFESSIONNELLES

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.

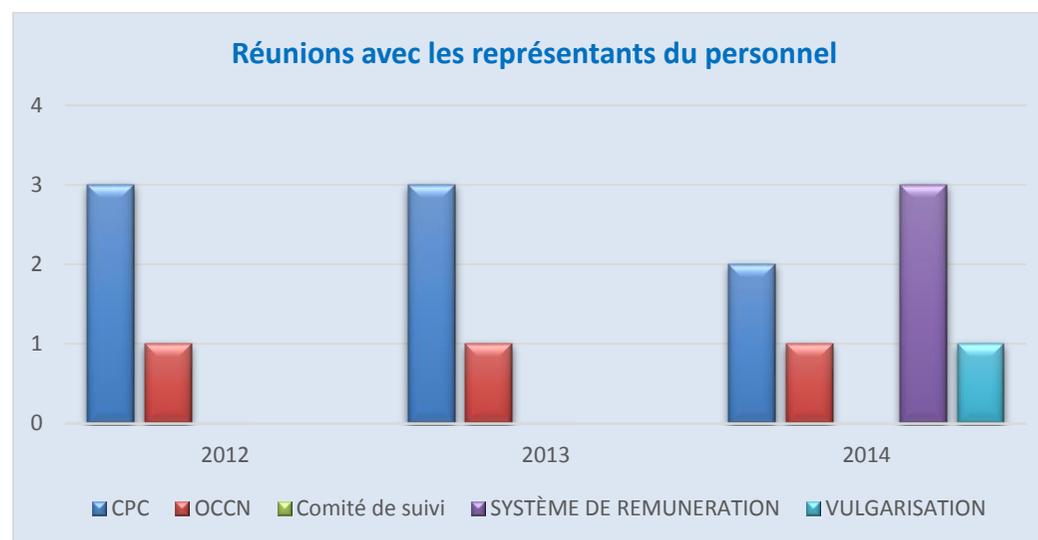
Il est prévu, dans le cadre du Contrat d'Entreprise, quatre (04) organes du dialogue social, à savoir :

- 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 2014 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 du 19 au 30 Novembre 2014 pour l'examen des résultats de l'étude ; ce qui explique la baisse sensible des dépenses liées à l'organisation de ces réunions en 2014.



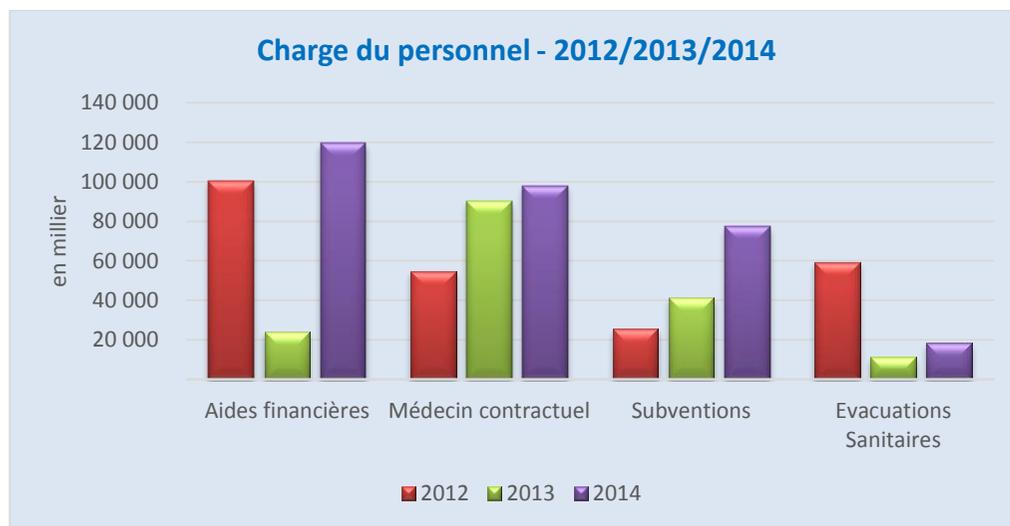


Le budget mis en place pour la gestion des organes du dialogue social, notamment ceux liés au contrat d'entreprise est supérieur à celui de 2013. En 2014, les dépenses ont augmenté par rapport à celles de 2013 du fait des activités suivantes :

- trois réunions du groupe d'étude paritaire sur l'amélioration du système de rémunération ;
- les charges liées aux missions de vulgarisation des conclusions de l'étude sur le système de rémunération ;
- deux réunions de la Commission Permanente de Concertation (CPC) ;
- une réunion de l'Organe Communautaire de Concertation et de Négociation (OCCN).

VII. PREVOYANCE ET PRESTATIONS SOCIALES

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.

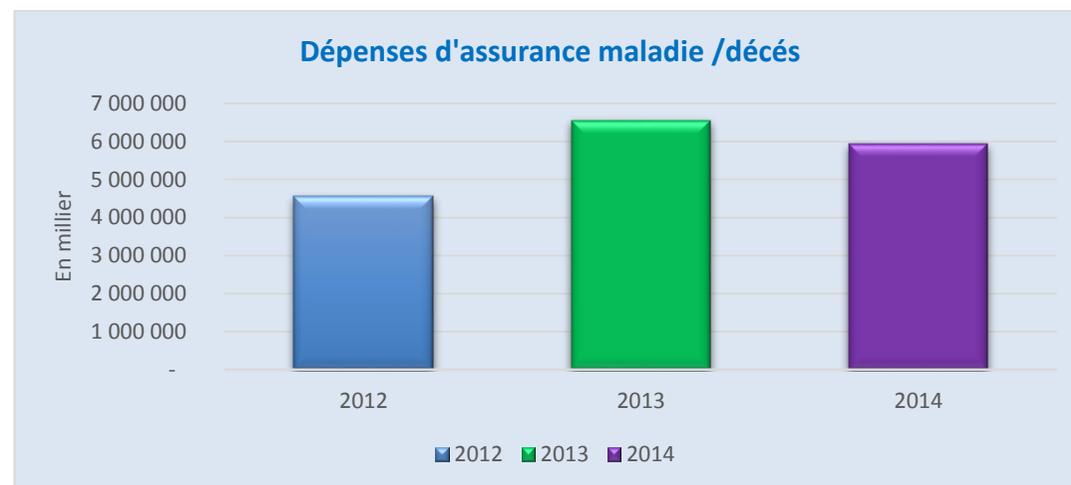


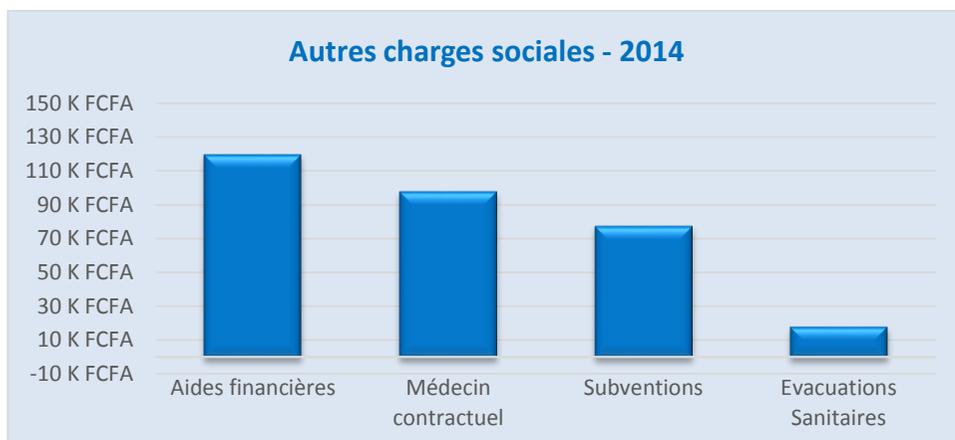
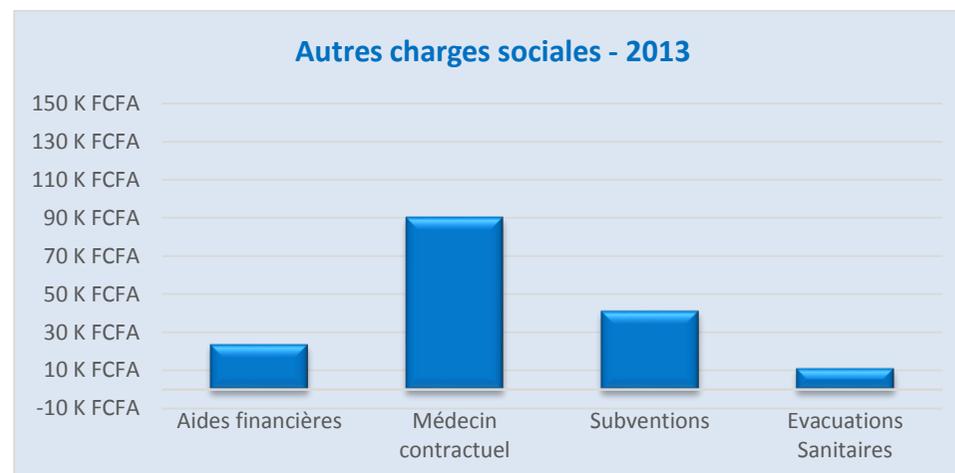
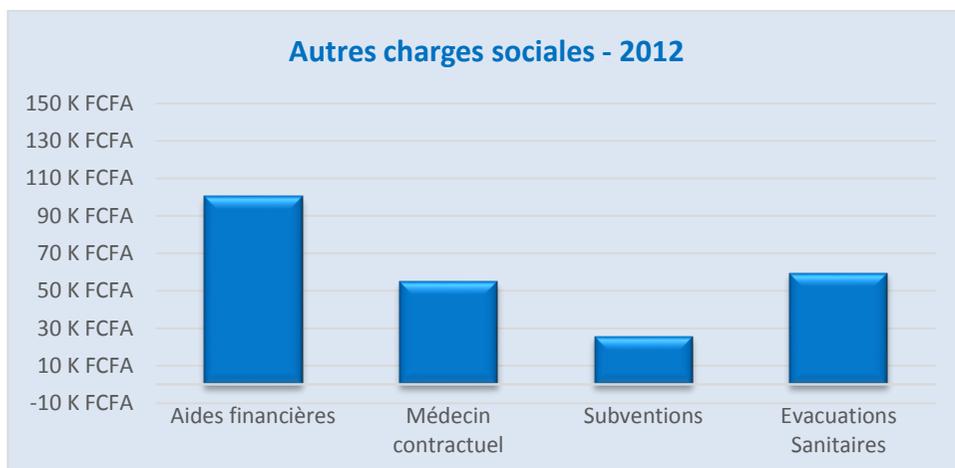
L'Agence met en œuvre une politique sociale volontariste afin de mettre son personnel dans les meilleures conditions possible de travail.

Ainsi, des contrats sont signés avec des médecins dans chaque pays membre afin d'avoir un suivi de médecine du travail ; le contrat d'assurance maladie permet l'évacuation du personnel ou des membres de sa famille lorsque le plateau médical sur place ne permet pas les soins ; une assistance financière est donnée aux familles des agents décédés en activité.

Le contrat d'assurance maladie/décès unique souscrit par l'Agence auprès de CIGNA était largement déficitaire en 2013 avec un taux de sinistralité de 168%, entraînant alors la mise en œuvre d'une série de mesures d'encadrement et de révision de garanties en vigueur depuis le 1er janvier 2014, visant à en assurer la survie.

Ainsi, en 2014, les dépenses d'assurance maladie ont baissé de 17.26% par rapport à celles de 2013 avec un taux de sinistralité de 106% en fin d'exercice.





Depuis 2012, le paiement des assistances financières aux familles des agents décédés en activité ne s'est pas fait régulièrement ; aussi, le montant payé en 2014 est-il largement supérieur à celui de 2013 ou 2012 ; cela est dû aux régularisations faites pendant l'année 2014 pour le compte des années antérieures.

La comparaison des trois graphiques ci-dessus montre une légère augmentation de la rubrique évacuation sanitaires malgré les mesures d'encadrement prises en début d'exercice 2014. Cela est dû notamment aux évacuations lourdes qui ont été faite pendant cette année.

Toutefois, à qualité de service égale, les évacuations sanitaires se font plus vers les pays d'Afrique membres de l'ASECNA ; la conséquence est que l'aide financière (03 jours de frais de mission) est en diminution.

VIII. CONCLUSION

La pyramide des âges de l'Agence se présente en forme de Toupie qui se traduit au 31 décembre 2014 par la répartition suivante :

- Tranche d'âge inférieur à 25 ans : 3% de l'effectif global ;
- Tranche d'âge 25 ans - 35 ans : 20% de l'effectif global ;
- Tranche d'âge 36 ans - 45 ans : 25% de l'effectif global ;
- Tranche d'âge 46 ans - 55 ans : 34% de l'effectif global ;
- Tranche d'âge 55 ans et plus : 18% 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. Cela est encore vrai quand on considère globalement les départs à la retraite à l'horizon 2020, représentant près du tiers de l'effectif actuel.

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 près de trois ans.

L'accroissement de la masse salariale durant les 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.

Les deux premiers exercices de la police d'assurance ont été marqués par une très forte consommation avec pour conséquence des résultats largement déficitaires ayant nécessité la mise en œuvre au 1^{er} janvier 2014 de plusieurs mesures indispensables à la continuité du régime. Ces mesures ont eu un impact non négligeable sur la police dont le taux de sinistralité est passé de 168% en 2013 à 106% à la fin de l'exercice 2014. Il convient donc de continuer à converger dans le sens de la maîtrise des dépenses afin de maintenir cette tendance qui devrait permettre d'avoir une police équilibrée et/ou bénéficiaire en fin 2015.