



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES UPERIEURES EN GESTION**

**Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres  
Organisations  
(ISMEO)**



**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES EN  
ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES  
DESAG/ MBA**

**THEME :**

**ETUDE DE GESTION DES CARRIERES  
ADMINISTRATIVES DU PERSONNEL D'UNE  
MULTINATIONALE : CAS DE L'ASECNA**

**PRESENTE PAR :**

**Brice Evariste AGBO**

**Directeur de Mémoire**  
M. FALL I. Mboulé  
Enseignant à l'ISMEO  
CESAG

**Maitre de Stage**  
M. Marcellin ADOHINZIN  
Administrateur du Travail  
ASECNA



**M0056DESAG07**

2006-2007

2



# DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

**A mon père, Cosme L. AGBO**, pour tous tes conseils et surtout ton attention particulière dont j'ai été l'objet tout le long de mes études.

**A ma mère, Geneviève ZOMAKPE**, merci pour les sacrifices consentis pour moi.

**A Monsieur Philibert FOURN**, c'est le cadre propice pour moi de te rendre hommage pour ta totale disponibilité à mon égard durant tout mon cursus universitaire et post-universitaire.

Que ce travail qui est aussi le tien, soit pour toi l'expression de ma profonde gratitude.

**A Maître Paul C. AGBO**, tu as su guider mes pas au cabinet dès ma sortie d'université.

**A ma bien aimée, Corinne DJIMADJA**, pour ton soutien permanent malgré la distance qui nous sépare.

**A mes frères et sœurs, Fortunat, Odile, Josiane, Eléonore, Vicencia, Arnauld**, en témoignage de ma reconnaissance pour les nombreux sacrifices que vous avez consentis pour moi.

# **REMERCIEMENTS**

**Mes remerciements vont :**

D'abord à **Dieu Tout Puissant** pour toutes es grâces dont il ne cesse de me combler tous les jours.

Ensuite à :

- **Monsieur Jérôme DANDJINO**, Chargé de Mission du Directeur Général de l'ASECNA.
- **Monsieur Ahmed Salem Ould LAB** Directeur des Ressources Humaines de l'ASECNA.
- **Monsieur Georges Toussaint GNABLOHOU**, Chef du Département Administration du Personnel à la DRH ASECNA.
- **Monsieur FALL Ibrahima Mboulé**, mon Directeur de mémoire
- **Monsieur Marcellin ADOHINZIN**, mon Maître de stage.
- **Monsieur Romuald Real MBIDA**, mon chargé de cours en GRH, Responsable Programme Masters à l'ISMEO.
- **Tout le personnel (enseignant comme administratif)** du CESAG et en particulier de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (ISMEO).
- **Tout le personnel de l'ASECNA**, en l'occurrence le personnel de la DRH.
- **Monsieur Gaston AFFADONUGBO**, pour ses conseils et son soutien.
- **Mon ami Alimou Diallo**, pour son soutien indéfectible.
- **Tous mes collègues stagiaires du CESAG.**
- **Tous mes parents et amis sincères remerciements.**

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b><u>ACI</u></b> :	Airports Council International.
<b><u>AFD</u></b> :	Agence Française de Développement.
<b><u>APEC</u></b> :	Association pour l'Emploi des Cadres.
<b><u>ASECNA</u></b> :	Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar.
<b><u>BEI</u></b> :	Banque Européenne d'Investissement.
<b><u>BDEAC</u></b> :	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale.
<b><u>BOAD</u></b> :	Banque Ouest Africaine de Développement.
<b><u>CDD</u></b> :	Contrat à Durée Déterminée.
<b><u>CDI</u></b> :	Contrat à Durée Indéterminée.
<b><u>CESAG</u></b> :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.
<b><u>CAFAC</u></b> :	Commission Africaine de l'Aviation Civile
<b><u>DESAG</u></b> :	DESS Administration et Gestion des Entreprises et autres Organisations.
<b><u>DESS</u></b> :	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées.
<b><u>DELP</u></b> :	Délégation de l'ASECNA à Paris.
<b><u>DRH</u></b> :	Direction des Ressources Humaines.
<b><u>EAMAC</u></b> :	Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile.
<b><u>ERNAM</u></b> :	Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management.
<b><u>ERSI</u></b> :	Ecole Régionale de Sécurité Incendie.
<b><u>FED</u></b> :	Fonds Européen de Développement.
<b><u>FASJEP</u></b> :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Politiques.
<b><u>GRH</u></b> :	Gestion des Ressources Humaines.
<b><u>IATA</u></b> :	International Air Transport Association.
<b><u>ITA</u></b> :	Institut de Transport Aérien.
<b><u>OACI</u></b> :	Organisation de l'Aviation Civile Internationale.
<b><u>ONIP</u></b> :	Office Nationale d'Imprimerie et de Presse.
<b><u>OMM</u></b> :	Organisation Mondiale de la Météorologie.
<b><u>RIV</u></b> :	Région d'Informations de vol (en anglais FIR)
<b><u>RH</u></b> :	Ressources Humaines.
<b><u>SSLI</u></b> :	Service Sauvetage et Lutte contre l'Incendie.
<b><u>UDAC</u></b> :	Unité de Documentation d'Archives Centrales.
<b><u>UIT</u></b> :	Union Internationale des Télécommunications.
<b><u>UNB</u></b> :	Université Nationale du Bénin.

# LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1	23
Tableau N°2	24
Tableau N°3	29
Tableau N°4	70
Tableau N°5	71
Tableau N°6	72

## LISTE DES FIGURES

Figure N°1	22
Figure N°2	32
Figure N°3	45

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> -----	1
<b>PRESENTATION DE L'ETUDE</b> -----	4
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE ET PRESENTATION DE L'ASECNA</b> -----	10
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE</b> -----	11
<b>Section I : Définition des concepts et évolution historique de la notion de gestion des carrières administratives</b> -----	11
<b>Section II: modèles classiques de gestion de carrières</b> -----	21
<b>CHAPITRE II PRESENTATION DE L'ASECNA</b> -----	31
<b>Section I : Historique – Missions et Moyens de l'ASECNA</b> -----	31
<b>Section II : Organisation et fonctionnement de l'ASECNA</b> -----	40
<b>DEUXIEME PARTIE : MECANISMES DE GESTION DES CARRIERES A L'ASECNA PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ANALYSES ET RECOMMANDATIONS</b> -----	52
<b>CHAPITRE I : MECANISMES DE GESTION DES CARRIERES A L'ASECNA</b> -----	52
<b>Section1 : Régimes particuliers du personnel de l'ASECNA en matière de gestion des carrières administratives</b> -----	52
<b>Section II : Bases juridiques en matière de gestion de carrières administratives du personnel de l'ASECNA</b> -----	62
<b>CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ANALYSES ET RECOMMANDATIONS</b> -----	67
<b>Section I : Présentation des résultats</b> -----	67
<b>Section II : Analyses et recommandations</b> -----	78
<b>CONCLUSION</b> -----	82
<b>BI BLIOGRAPHIE</b> -----	84
<b>ANNEXES</b> -----	86



# **INTRODUCTION**

Pendant longtemps, les entreprises n'ont eu qu'une finalité financière à savoir : le profit. Progressivement, leur finalité sociale a été reconnue sous l'influence de trois facteurs à savoir : les changements techniques, économiques et sociologiques.

La globalisation de l'économie de marché qui demeure une réalité à gérer avec son cortège de libéralisation, de privatisation et de délocalisation entre autres, place les entreprises devant un défi majeur : celui de la compétitivité. Mieux l'entrée en vigueur de nouvelles technologiques a suscité de nouvelles méthodes d'organisation de travail.

Désormais, la force de travail ne constitue plus le seul profit recherché par les entreprises. Elles ont recours à de nouveaux profils basés sur le professionnalisme et la flexibilité qu'elles soumettent à rudes épreuves à travers des évaluations périodiques. Par ailleurs, la saturation de la demande, la moindre croissance économique et la concurrence internationale plus forte imposent des efforts de qualité, de productivité, d'innovation et de flexibilité.

Dès lors, on conçoit aisément l'importance de ces impératifs de compétitivité accrue qui nécessitent une implication du personnel aux objectifs des entreprises. La stratégie sociale devient alors une composante essentielle de la stratégie des entreprises. L'analyse des besoins des travailleurs a conduit à une modification des pratiques en matière de gestion des Ressources Humaines.

C'est pourquoi, on est passé aujourd'hui de l'optique de la gestion du personnel à celle de la gestion des ressources humaines. A cela s'ajoute, l'évolution rapide de l'environnement qui exerce une pression sur toutes les fonctions de l'entreprise, particulièrement celle de la gestion des ressources humaines et spécifiquement celle de la gestion des carrières qui est conditionnée par les nouvelles exigences du marché de travail.

Selon une approche globale relevée par Audet et Al : « le système de gestion des carrières se présente comme un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis le recrutement jusqu'au départ »<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Audet M, Haines V, St-Orange et Petit A. **Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines** ; Montréal- Paris Gaëtan Morin, 2000.

Mais dans un sens plus étroit, la gestion des carrières serait-elle simplement un ensemble d'activités permettant la conception des plans de carrières et leur mise en œuvre ?

Aujourd'hui, plus que jamais, la gestion des carrières permet à l'entreprise d'éviter le gaspillage des compétences, de conserver le personnel, de s'adapter aux changements et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit procéder à des ajustements en matière de formation, de recrutement, de rémunération et d'organisation du travail. Prenant en compte que le fait qu'une bonne gestion des carrières est une forte «valeur ajoutée» à la compétitivité, il convient de rappeler la formule du P<sup>r</sup> J-M. PERRETI selon laquelle «gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise, les potentiels et souhaits de chaque salarié».<sup>9</sup>

En règle générale, les carrières prennent effectivement place dans la vie des entreprises et ne doivent plus être réduits à l'immobilisme, qui est une caractéristique dominante surtout dans la gestion des cadres.

En outre, un constat pratique démontre que dans les entreprises, les travailleurs poursuivent des objectifs différents. Les agents d'exécution attendent de l'entreprise une rémunération décente, mais également des possibilités de se réaliser. A l'opposé, les cadres attendent que l'entreprise leur offre des carrières plutôt que des emplois.

A ce propos, il urge de se demander jusqu'à quel point la gestion des carrières est prise en considération dans les stratégies organisationnelles des entreprises.

---

<sup>9</sup> Jean-Marie PERETTI : **Gestion des Ressources Humaines** ; Paris ; Vuibert Entreprises ; 2002-2003 ; P105

**PRESENTATION DE L'ETUDE**

## 1- Problématique de l'étude

Auparavant, le facteur humain n'était pas une préoccupation pour les entreprises puisque étant considéré comme un coût et non pas une ressource. Mais aujourd'hui, l'entreprise doit pouvoir relever certains défis incontournables tels que : l'intensification des mutations technologiques, l'accroissement de la concurrence internationale, les changements socio-économiques, les progrès démographiques et surtout l'évolution des partenaires sociaux et du cadre juridique.

Pour mieux s'armer contre ces défis, l'entreprise doit recourir à de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, car selon le P<sup>r</sup> J-M. PERETTI : «Parler de Ressources Humaines, ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes ont des Ressources».<sup>10</sup>

En conséquence, l'ASECNA ne se doit-elle pas dans cette optique de revoir sa politique de nomination, de formation, de promotion et de mutation de son personnel instaurée après ses quarante huit (48) ans d'existence ?

En effet, s'il est vrai que l'utilisation des Ressources Humaines est le processus par lequel l'entreprise obtient de ses salariés les services qui lui permettent d'atteindre ses objectifs, il n'en demeure pas moins vrai que leur bonne utilisation passe impérativement par la gestion judicieuse des carrières administratives de ces mêmes salariés.

Dans le cas contraire, n'assisterons nous pas à de fréquentes insatisfactions de la part de ces agents ?

C'est peut-être pour pallier de telles insatisfactions, source à n'en point douter de mécontentement et de soulèvement entraînant de nombreuses grèves que la gestion des carrières s'est instaurée dans les entreprises au cours de la période dite des trente (30) glorieuses (1945-1975).

---

<sup>10</sup> Jean-Marie PERETTI : **Tous DRH** ; Paris ; Edition organisation ; 2<sup>ème</sup> Edition ; 2001 P21

Beaucoup d'entreprises ont donc compris cette vision, mais qu'en est-il de l'ASECNA qui, caractérisée par sa multinationalité, a su mettre en place une Direction des Ressources Humaines rattachée à la Direction Générale ?

Faudrait-il vraiment un Bureau de Gestion Administrative du Personnel au sein du Département Administration du Personnel ?

Par ailleurs, les mécanismes de gestion des carrières administratives du personnel mis en place au niveau de ce Département obéissent-ils aux méthodes classiques et aux textes fondamentaux de L'ASECNA ?

Le revirement dans l'application des textes en la matière effectué par les instances statutaires, est-il conforme aux principes du droit du travail et du droit social applicables dans la plupart des Etats membres de l'ASECNA ?

Les tentatives de réponses à ces différentes questions seront données à travers la présente étude.

## **2- Objet de l'étude**

L'étude porte sur : «la gestion des carrières administratives du personnel de l'ASECNA». A l'ASECNA, la gestion des carrières est dévolue au Département Administration du Personnel, au sein duquel un bureau chargé de suivre la carrière administrative du personnel a été créé.

Elle permettra une meilleure détection et appréciation des potentiels humains, de mieux préparer la prise des décisions relevant du système de gestion des carrières et de réorienter la politique de ladite gestion.

Enfin cette étude aura à coup sûr, lorsqu'elle sera exploitée par les dirigeants de l'ASECNA une influence sur les résolutions relatives à la gestion des carrières du personnel.

### **3- Objectif de l'étude**

#### **3.1 Objectif général**

Le principal objectif de cette étude est de contribuer à améliorer le système de gestion des carrières du personnel de l'Agence. Elle vise également, à favoriser une meilleure compréhension du déroulement des carrières dans les multinationales.

#### **3.2 Objectifs spécifiques**

De façon spécifique cette étude a pour objectifs de (d') :

- décrire le processus de promotion des agents de l'ASECNA ;
- comprendre les mesures de promotion de ces agents;
- relever les conditions générales de ces agents;
- comprendre les modalités de sélection des agents promouvables par les commissions consultatives paritaires ;
- identifier les principales contraintes liées au système de gestion des carrières du personnel de l'Agence ;
- formuler des recommandations ;
- proposer un mécanisme de mise en oeuvre de ces recommandations.

### **4. Intérêt de l'étude**

#### **4.1 Intérêt pour le CESAG**

Cette étude viendra accroître le nombre de document déjà existant, à la bibliothèque du CESAG. Elle ne prétend nullement avoir épuisé le sujet dans son entièreté, mais elle incitera les stagiaires et étudiants désireux de faire carrière dans la GRH à approfondir leurs recherches.

#### **4.2 Intérêt pour l'ASECNA**

L'ASECNA tirera grand profit de cette étude, la démarche utilisée pourrait servir d'inspiration à la réalisation d'autres études allant dans le même sens.

Les recommandations issues de cette étude demeureront des cadres de réflexions, l'Agence pourrait tenir compte des analyses pour améliorer sa politique de gestion des carrières dans le sens de la revalorisation de ses agents.

L'étude permettra également à chaque agent de l'ASECNA de mieux comprendre l'évolution de sa carrière, de mesurer sa propre contribution et/ou de relever les avantages et inconvénients liés à la politique mise en place en la matière et de s'engager dans des pratiques plus prometteuses.

Elle pourrait, enfin être bénéfique pour l'agent dans la recherche de stabilité de son emploi. L'inciter à s'imaginer des voies et moyens permettant de surmonter l'immobilisme et l'hostilité des réformes.

#### **4.3 Intérêt pour l'étudiant**

La formation au CESAG pour l'obtention d'un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS) se subdivise en deux phases :

- la première phase est constituée des enseignements théoriques assurés par des professeurs du CESAG et par des universitaires africains ;
- la deuxième est celle de l'expérience pratique sur le terrain devant donner lieu à la rédaction d'un mémoire.

Plus qu'une simple formalité académique, ce mémoire devrait témoigner de l'aptitude à exploiter les outils de management qui m'ont été enseignés au CESAG afin de résoudre les éventuels problèmes de gestion des carrières que rencontrent certaines entreprises.

#### **5. Délimitation du champ de l'étude**

Loin d'être des plus complètes, cette étude souffre de certaines limites. Elle ne prétend pas avoir abordé tous les problèmes de gestion des carrières que connaît l'Agence, ni apporté toutes les solutions dans le cadre de la mise en œuvre de suivi de carrière administrative du personnel. Elle compte cependant apporter une modeste contribution à l'amélioration de la stratégie mise en place par la DRH, afin qu'elle devienne plus performante.

## 6. Plan de l'étude

Le corps de cette étude comporte deux (02) parties.

La première partie est intitulée : «Revue de la Littérature et Présentation de l'ASECNA». Elle fait un rappel des concepts et méthodes théoriques de gestion des carrières administratives et une présentation de l'ASECNA.

La seconde partie est consacrée aux mécanismes de gestion des carrières administratives du personnel de l'Agence. A la lumière des résultats présentés, des analyses y ont été faites et des recommandations formulées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA  
LITTERATURE ET PRESENTATION DE  
L'ASECNA**

## CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE

La connaissance des aspects théoriques de la «carrière administrative» a pour objectif de dégager les principaux éléments de cette notion. Ces éléments serviront de référence à l'étude de gestion qui en est faite à l'ASECNA. Cette partie permettra également de suivre les évolutions historiques de ladite notion et les méthodes classiques de sa gestion.

### Section I : Définition des concepts et évolution historique de la notion de gestion des carrières administratives

Il convient de rappeler la définition de certains concepts avant d'aborder l'évolution historique de la notion de gestion des carrières administratives.

#### I.1- Définitions des concepts

L'exploitation documentaire a permis de relever un certain nombre de concepts relatifs au sujet qu'il urge de passer d'abord en revue.

##### 1.1.1 La Gestion

Selon **Madeleine GRAWITZ**, la gestion est : l'« ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée ». <sup>11</sup> En anglais le terme signifie management. Elle continue en soulignant :

« qu'en tant que science, la gestion s'est séparée de l'économie politique en conservant un caractère plus appliqué (...) façon d'entreprendre une action, de conduire une stratégie d'où les expressions : gérer sa carrière, son divorce. »

Et pour **Henri MAHE de BOISLANDELLE** : «le terme gestion peut être entendu de différentes façons à caractère réducteur (gestion de l'ordinaire) ou au contraire valorisateur (action stratégique) il s'agit :

- d'un ensemble de pratiques destinées à assurer l'activité ordinaire d'une organisation ;
- de l'ensemble des domaines et des pratiques d'actions dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure ;
- d'une science de l'action ayant pour vocation de combiner par l'action et de façon optimale (c'est-à-dire de manière efficiente et efficace) un ensemble de facteurs ;
- d'un ensemble de techniques au service de l'action dans les organisations ;

---

<sup>11</sup> Madeleine GRAWITZ : Lexique des Sciences Sociales ; Paris, Dalloz ; 7<sup>e</sup> Edition 2003 ; 424 Pages  
Brice E. AGBO – DESAG – MBA Administration Gestion des Entreprises et Autres Organisations 11  
CESAG  
2006-2007

- il s'agit d'une science de l'action dans les organisations se préoccupant de différentes séquences (observation, analyse décision, mise en œuvre, contrôle, etc.) dans le cadre de la maîtrise du triptyque finalisation, organisation, animation en intégrant les apports de nombreuses sciences sociales et mathématiques. »<sup>12</sup>

### 1.1.2 Gestion des ressources humaines (GRH)

Gérer les ressources humaines désigne une démarche de gestion appliquée aux ressources humaines dans une organisation. A ce titre, **Henri MAHE de BOISLANDELLE** dira qu'«on peut entendre par gestion des ressources humaines l'ensemble des opérations effectuées par une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain, c'est-à-dire un capital humain capable de produire, de se développer et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise ».

**Armand DAYAN et al.** considèrent la gestion des ressources humaines comme à la fois une pratique et une discipline universitaire. Ils soutiennent que comme dans d'autres domaines, les opérations relevant de la GRH sont assurées par une fonction, en l'occurrence la fonction Ressources humaines (RH). C'est pourquoi, ils terminent en mentionnant qu'« en tant que pratique, la GRH consiste à permettre à l'organisation de disposer en temps utile des qualifications et des compétences nécessaires à la production des biens ou des services. De ce point de vue, elle a pour rôle d'acquérir et d'intégrer la main d'œuvre nécessaire, puis de la rendre efficiente, c'est-à-dire la plus performante possible par rapport à l'objectif recherché par l'organisation. »<sup>13</sup>

Pour **Bernard MARTORY et Daniel CROZET**, la gestion des ressources humaines : « c'est la gestion des hommes au travail dans des organisations. » Selon ces deux auteurs : « Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. » Ils vont même préciser que : « gérer les hommes, ce n'est donc pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des sollicitations momentanées »<sup>14</sup>. C'est pourquoi, ils proposent qu'une distinction soit faite entre la gestion des ressources humaines et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix.

<sup>12</sup> Henri MAHE de BOISLANDELLE ; Dictionnaire de Gestion ; Paris ; Edition Economica ; 1998

<sup>13</sup> Armand DAYAN et al ; Manuel de gestion, volume 2 Paris ; Ellipses/AUF

<sup>14</sup> Bernard MARTORY et Daniel CROZET ; GRH, Pilotage social et performances ; Paris, Edition DUNOD ; 2003

C'est le **Pr. Alain MEIGNANT** qui viendra renchérir pour préciser que l'entreprise n'a pas de problèmes de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut aider à résoudre. Il résume ces problèmes en une définition de la finalité de la gestion des ressources humaines : «disposer à temps et en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performances et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable possible».<sup>15</sup>

Quant à la Gestion des Carrières qui est au centre de la RH, pour mieux la définir, il convient de partir de la définition de la notion de carrière.

### 1.1.3 Notion de carrières

#### a) La carrière

Le terme carrière est associé dans le langage courant à la période durant laquelle un individu exerce une activité.

Pendant la période dite des trente glorieuses (1945-1975), la notion d'étape de carrière a émergé dans le langage des responsables d'entreprises et du personnel.

Il se peut que beaucoup de personnes n'envisagent pas leur vie et leurs expériences professionnelles en fonction d'une carrière, mais c'est pourtant bien une carrière qu'elles font. Une carrière, d'après **HELLRIEGEL D. et al.** est : « une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie. »<sup>16</sup>

Pour le précurseur de la GRH en France, le **Pr. PERETTI**, « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. »<sup>17</sup>

Selon **Loïc CADIN, Francis GUERIN et F. PIGEYRE** : « la carrière peut être définie comme la succession dans le temps des expériences professionnelles d'un personne ».<sup>18</sup>

Pour **Imed DEBBABI** Assistant à l'ESSEC Tunis, une carrière en RH c'est « l'ensemble des emplois qu'une personne occupe pendant sa vie professionnelle. » Il souligne que « pour certaines personnes, cette succession d'emplois correspond à un plan qu'elles ont soigneusement établi ; pour d'autres, leur carrière est le fruit du hasard ».<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Alain MEIGNANT *Ménager la formation* 5<sup>ème</sup> édition, Liaison ; 2001

<sup>16</sup> HELLRIEGEL D. et al. : *Management des organisations*; Paris, Bruxelles ; Nouveaux horizons ; 1992

<sup>17</sup> J-M PERETTI op cit.

<sup>18</sup> L. CADIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE : *La Gestion des Ressources Humaines* ; pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2002, 434 pages.

<sup>19</sup> Imed DEBBABI in *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 206- Ressources Humaines

Par contre, le Droit Administratif définit la carrière comme : « le temps d'activités compris entre la nomination et la cessation définitive de fonction ».<sup>20</sup> Durant cette période dont parle le droit administratif, l'agent est placé dans une situation évolutive.

### b) La gestion des carrières

La gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'entreprise, selon les auteurs **Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET** : « vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels ».

Pour **Henri MAHE de BOISLANDELLE**, la gestion de carrière désigne : « un certain nombre d'actions conduites par une organisation afin d'encourager le personnel à développer des projets de carrière pour servir à la fois le développement de leur potentiel personnel et la réalisation plus efficace des perspectives stratégiques de l'organisation ».

Le **Pr. J-M. PERETTI** dira que la gestion des carrières : « inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». Il poursuivra pour souligner que « gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié ». <sup>21</sup> S'associant au **Pr. PERETTI**, les auteurs **DAVIS, WERTHER, Audet** et al, s'accordent à dire qu' : « elle présente un compromis entre les besoins de l'entreprise et les attentes des individus ». Ils soutiennent unanimement que « ce compromis s'exprime souvent en décision de recrutement, formation, mutation et de promotion ». <sup>22</sup>

Abondant dans le même sens que les précédents auteurs, **P. LOUART** affirme que la gestion des carrières est : « une réflexion prospective pour permettre aux salariés d'occuper une succession de poste qui convient à leur évolution ; c'est un aspect personnalisé de la gestion prévisionnelle des emplois. Les effets de la gestion des carrières sont incertains car il faut tenir compte des besoins de l'organisation, des souhaits individuels et de leurs potentiels ; ce pilotage est souvent réservé aux agents que l'on veut fidéliser ». <sup>23</sup>

La gestion des carrières est aussi cruciale dans le domaine de la GRH, qu'il convient de rappeler la définition de certains concepts clés.

<sup>20</sup> In Support **Cours de Droit Administratif** du Pr. Alao FASSASSI 3<sup>ème</sup> année ; FASJEP UNB ; 1998.

<sup>21</sup> J-M PERETTI op cit; p 105

<sup>22</sup> In **Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion** n° 206- Ressources Humaines.

<sup>23</sup> In Mémoire intitulé : **Quel plan de carrière pour la motivation des maîtres contractuels** ; Mamadou S. LY Brice E. AGBO – DESAG – MBA Administration Gestion des Entreprises et Autres Organisations 14

Le mot « carrière » peut prendre diverses significations aussi, le dictionnaire du **Pr. J-M PERETTI** intitulé Ressources Humaines<sup>24</sup>, a également permis d'approfondir certains concepts nécessaires à la compréhension de cette étude.

1-Carrière désigne : métier, profession comme par exemple : le choix d'une carrière, carrière des armes, carrière enseignante etc....

2-Elle peut traduire une progression professionnelle, exemple : faire carrière ;

3-Enfin, elle peut décrire le cheminement public d'une personne dans la vie.

#### e) Gérer (sa carrière)

Gérer sa carrière c'est agir pour diriger son parcours professionnel, dans ou hors d'une organisation spécifique de façon à atteindre le plus haut niveau possible de réussite hiérarchiquement socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.

#### d) Le pilotage de carrière

**Henri M. de BOISLANDELLE** désigne par pilotage de carrière : « la prise en charge personnelle (par le salarié) de son évolution professionnelle. A la différence du cas précédent les perspectives pourront s'établir sur plusieurs organisations. Les démarches à intégrer concerneront, d'une part, le bilan personnel et professionnel et, d'autre part, le projet professionnel. »

#### e) Carrière (Plateau de carrière)

Le plateau de carrière est considéré aujourd'hui comme le plafonnement de carrière chez les Nord-Américains et les Européens. C'est pourquoi, pour en comprendre le sens, **Henri M. de BOISLANDELLE** suggère qu'«il faut admettre que le cycle de vie au travail connaît de grandes étapes :

- l'entrée dans le monde du travail et la recherche d'intégration dans une spécialité ;
- la progression dans le cadre d'une spécialité ou d'orientation professionnelles nouvelles ;
- l'accession à une zone de plafonnement pour des raisons de statut et de qualification, d'absence de perspectives de promotion, d'impossibilité de remise en cause et d'acquisition de compétences (plateau de carrière) ;
- le départ pour des raisons personnelles, d'âge et d'ancienneté, pour des motifs d'ordre économique, etc.»

<sup>24</sup> Jean-Marie PERETTI : **Dictionnaire des Ressources Humaines**, Vuibert ; 3<sup>e</sup> édition ; Paris, 2003, 263 pages.

#### f) **Carrière en spirale**

La carrière en spirale est un modèle de carrière au cours duquel, la progression n'est pas linéaire mais repose sur des transitions de carrières (formations complémentaires, retour dans l'entreprise, changement de métiers, etc.).

#### g) **Plan de carrière**

C'est la définition à priori des étapes de la progression professionnelle d'un salarié compatibles avec les disponibilités de postes de l'entreprise et les objectifs et potentiels individuels.

Selon **HELLRIEGEL D. et al**, le plan de carrière est : « le processus grâce auquel s'effectue le choix des professions, des organisations et des voies que suivra une carrière. Il englobe l'estimation des aptitudes et des centres d'intérêts de la personne concernée, outre l'examen des activités qu'il lui sera possible d'exercer pendant l'évolution de sa carrière. »

En effet, s'il est vrai que l'évolution des salariés au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise obéit préalablement à des décisions et s'explique en terme de promotion, il n'en demeure pas moins vrai que le suivi et l'élaboration de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières.

### **1.1.4 Notions de promotion et d'avancement**

#### **a) La promotion**

Il ne serait pas non plus superflu de nuancer la notion de promotion de celle d'avancement.

Au sens général, le mot promotion désigne : « l'acte de promouvoir. Plus particulièrement, on le retrouve dans différents domaines :

en milieu commercial, une promotion est une méthode qui permet de mettre en avant un produit pour attirer l'attention du public ;

En milieu scolaire, le mot promotion désigne l'ensemble des élèves entrés dans une école la même année ;

en milieu professionnel, une promotion correspond à une montée dans la hiérarchie

Selon, la même source, la promotion signifie :

accession, élévation, nomination à un grade, une dignité ou un emploi supérieur, ensemble des bénéficiaires de nominations simultanées».<sup>25</sup>

## b) L'avancement

Quant à l'avancement, la source Internet ci-dessous citée définit l'avancement comme :

- promotion professionnelle ;
- action d'avancer son résultat, action de nommer à un poste.

Et la même source d'assimiler l'avancement à la promotion. Ainsi, selon elle l'avancement serait synonyme de promotion, puisqu'il s'agit, d'une amélioration, de développement, progrès de changement de lieu.

En droit administratif, l'avancement est une attente légitime de l'agent au cours de sa carrière et a une importance morale car, il lui permet de se sentir valorisé. C'est l'avancement qui assure une amélioration progressive de la situation matérielle de l'agent. En réalité c'est l'avancement qui ouvre l'accès aux emplois supérieurs à des responsabilités importantes pour l'agent.

De ce point de vue, «la promotion consiste dans le passage d'une catégorie à la catégorie supérieure. Elle ne peut être envisagée que sous réserve de l'existence de postes vacants dans la catégorie immédiatement supérieure. Et l'avancement consiste dans le passage d'une échelle à une échelle. Il s'opère à l'ancienneté, au choix ou au mérite.»<sup>26</sup>

Désormais, une différenciation est opérée au niveau des concepts suivants :

- corps ;
- catégorie
- échelle ;
- échelon ;
- grade.

<sup>25</sup> Source Internet ([www.le.dictionnaire.com](http://www.le.dictionnaire.com))

<sup>26</sup> Jean Rivero et Jean Waline **Droit Administratif** 20 éditions ; Paris Dalloz

### **1.1.5 Notions de corps, catégorie, échelle, échelons et grade**

#### **a) Le corps**

Du point de vue juridique, plus particulièrement en droit administratif, le corps est un cadre dans lequel les agents évoluent par échelon et par grade. Les corps sont regroupés à l'intérieur des catégories hiérarchisées.

#### **b) Les catégories**

Elles correspondent aux divisions logiques du travail. L'aptitude à s'intégrer dans les catégories est liée aux différents niveaux d'instructions.

#### **c) L'échelle**

Ce sont les différentes catégories qui sont à leur tour divisées pour former les échelles. L'échelle permet donc de déterminer la traite de l'agent en lui donnant un indice de base.

#### **d) L'échelon**

Quant aux échelons ; ils sont issus de la subdivision des échelles. Ils permettent de différencier les agents sur la base de l'ancienneté dans le service Il peut indiquer une ancienneté absolue ou relative.

#### **e) Le grade**

Le grade est le titre qui confère à un agent la vocation à occuper un emploi d'un niveau déterminé. Il est aussi une répartition de la structure administrative. C'est la plus importante parce qu'elle permet à l'agent d'évoluer non seulement dans la hiérarchie mais aussi en grade.

### 1.1.6 Notion de classification et de classement

#### a) La classification

Selon Martin KIRSCH : «il convient de distinguer la classification qui est l'ensemble des définitions des emplois en fonction desquelles doit être effectué le classement des travailleurs, du classement qui est l'opération de désignation du travailleur dans la classification.»<sup>27</sup>

#### b) Le classement

Selon le même auteur, «le principe est que le classement professionnel d'un travailleur se détermine d'après les critères exigés par la classification des emplois définis par la convention collective ou la réglementation». On retiendra également la notion de reclassement.

En effet, le reclassement après promotion dans la nouvelle catégorie se fait à salaire égal ou immédiatement supérieur avec conservation de l'ancienneté pour avancement.

### 1.1.7 Notion de contrat et de convention

Le contrat qui selon les dispositions de l'article 1101 du code civil est : «une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner à faire ou à ne pas faire quelque chose.»

Le Lexique des Termes Juridiques définit le contrat comme une:« convention faisant naître une ou plusieurs obligations ou bien créant ou transférant un droit réel.»<sup>28</sup>

Et on entend, par convention : « accord de volonté destiné à produire un effet de droit quelconque. Par rapport au contrat, la convention est le genre car ses effets peuvent être autres que ceux qui résultent d'un contrat, lequel n'est qu'une espèce de convention.»<sup>29</sup> .

Néanmoins, dans le langage courant, les deux termes sont souvent utilisés l'un pour l'autre. Ces deux notions ci-dessus évoquées amènent à aborder celle du contrat de travail.

<sup>27</sup> Martin KIRSCH : Droit du Travail en Afrique : Contrat du travail tome II , édition Ediena, 1989 ; 415p

<sup>28</sup> Lexique des Termes Juridiques sous la direction de R.Guillien et J.Vincent ; 10è édition 1995 Dalloz

<sup>29</sup> Lexique des Termes Juridiques ; op cit

Ni le code civil, ni une loi postérieure n'a pu définir le contrat de travail. Retenons sa définition de la détermination de la notion du travailleur : en effet selon l'article 2 al 1<sup>er</sup> du code du travail : « est considéré comme travailleur au sens du code du travail, quels que soient son sexe et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une personne physique ou morale, publique ou privée. Pour la détermination de la qualité de travailleur, il ne doit être tenu compte ni du statut juridique de l'employeur, ni de celui du travailleur.»<sup>30</sup>

Selon ce code, une restriction est faite en ce qui concerne les personnes nommées dans un emploi permanent d'une administration publique et les travailleurs de la marine marchande et des pêches maritimes. Ces derniers sont régis par les dispositions du code de la marine marchande.

C'est la jurisprudence qui a analysé le contrat du travail comme : « la convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne sous la subordination de laquelle elle se place moyennant une rémunération.»<sup>31</sup>

Quant à la doctrine, elle définit le contrat de travail comme «la convention par laquelle une personne employé ou salarié, s'engage moyennant une rémunération en argent appelé salaire à exercer une certaine activité au profit et sous la subordination d'une autre personne appelée employeur ou patron.»<sup>32</sup>

## I. 2 Evolution historique de la notion de carrière

L'orientation scolaire et professionnelle est apparue à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle avec le développement de certaines sciences humaines, en particulier de la psychologie. Et certains facteurs économiques et sociaux par exemple ont déterminé la forme prise par l'orientation professionnelle. La révolution industrielle que l'Europe a connue au 19<sup>ème</sup> siècle et l'essor capitaliste libéral au début du 20<sup>ème</sup> siècle en sont les fondements. La sélection et l'orientation des travailleurs pour satisfaire à l'extrême division du travail, ont fortement contribué au développement de la notion de carrière.

Le développement des pratiques de gestion de carrière peut être assimilé à un moment daté de l'état du marché de travail et de l'environnement de l'entreprise.

---

<sup>30</sup> Art 2 al 1<sup>er</sup> de la Loi N° 98-004 **Portant Code du Travail** en République du Bénin

<sup>31</sup> In Support **Cours du droit du travail** de Me Bertin AMOUSSOU 2<sup>ème</sup> année FASJEP UNB 1997

<sup>32</sup> In Support Cour de droit du travail op.cit

Selon les auteurs Selon **Loïc CADIN, Francis GUERIN et F. PIGEYRE** : « sur une période de près de trente (30) ans, depuis les années 1960 et jusque dans les années 1980 environ, on peut considérer la carrière comme l'expression d'un contrat implicite entre les entreprises et les cadres . En raison d'une pénurie de personnel qu'elles avaient souvent eu du mal à recruter, tout en exigeant de lui une forte implication».<sup>33</sup>

Historiquement, les premières pratiques formalisées de gestion de carrières dans les entreprises ont porté sur l'identification et la préparation de la relève des dirigeants. Les organisations se sont souciées de repérer et d'entraîner les hauts potentiels susceptibles de remplacer les principaux dirigeants non seulement menacés par l'âge ou l'accident, mais également par la démission. La préparation de ces responsabilités importantes pouvant nécessiter des délais significatifs, les organisations ont été confrontés à un exercice d'évaluation encore plus délicat que le recrutement puisqu'il s'agit de formuler un pronostic à un long terme (terme d'autant plus éloigné que la préparation aux responsabilités envisagées est longue). La particularité de l'évaluation de potentialité tient donc à son horizon et à la difficulté de spécifier le profil recherché ou pertinent lorsque la fonction sera à pourvoir <sup>34</sup>

## **Section II: Modèles classiques de gestion de carrières**

Différentes approches ont été avancées sur cette question, lesquelles seront passées en revue.

### **II.1 Première approche**

L'évolution promotionnelle obéit à une succession de postes qui permet au salarié d'acquérir une qualification croissante et de bénéficier d'une promotion, nous l'avons déjà vu.

**Le Pr. Jean-Marie PERETTI** de par son approche, pose des étapes importantes de la gestion des carrières des salariés, à savoir :

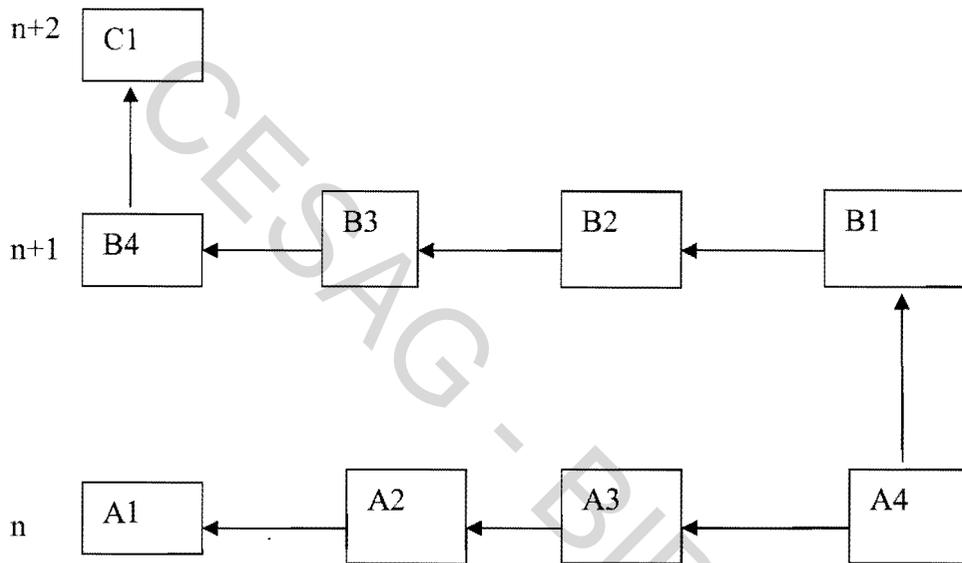
le recrutement, la formation, la mobilité interne, l'appréciation et les départs. Ceci prouve qu'il existe un rapport étroit entre la gestion de carrière et la mobilité. <sup>35</sup>.

Selon cet auteur, le cheminement obéit à trois (03) niveaux hiérarchiques. (Cf. Figure n°1)

<sup>33</sup> Loïc GUERIN et autres op.Cit

<sup>34</sup> Joss –Boss : The career is dead, long life the career ; cite par Loïc CADIN et autres Op.Cit

<sup>35</sup> Jean-Marie PERETTI ; Op. Cit.



**Schéma d'une filière promotionnelle.** (Fig. n°1)

L'auteur préconise également de faire le bilan de carrière appelé bilan professionnel individuel ou diagnostic de dynamique professionnelle qui permet :

- à l'entreprise d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un salarié ;
- au salarié de gérer l'évolution de sa carrière.

Selon son approche, le bilan de carrière repose sur un processus en cinq (05) étapes.

(Cf. Tableau n°1)

Analyse du passé professionnel

Analyse des aspirations motivations et potentialités

Choix professionnel et orientation

Les moyens d'adaptation

La stratégie de changement et plan d'action

**Le bilan de carrière en cinq étapes (Tableau N° 1)**

Quant à la typologie de carrière, il permet aux DRH de réfléchir sur la nécessité d'élever le niveau de performance des «piliers» et transformer les «branches mortes» en «piliers».

(Cf. Tableau 2)

### Typologie des carrières

(Tableau N°2)

Perspectives de promotion Niveau de performance	Faibles	Fortes
	Branches mortes	Espoirs
Faible		
Fort	Piliers	Etoiles

### II.2 Deuxième approche

De façon générale, on peut classer les modèles de gestion de carrières en trois (03) groupes professionnels repérés dans les entreprises :

le premier groupe concerne le modèle administratif, caractéristique des grandes entreprises, relevant d'une gestion par grades des aptitudes individuelles ;  
 le modèle baronique constitue le deuxième groupe permet de pourvoir rapidement les emplois qui se libèrent et accordant une place de choix aux responsables opérationnels ;  
 enfin, le modèle technocratique fondé sur le respect des procédures favorisant l'optimisation des potentiels par une mise en situation dans des contextes d'actions différentes.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Loïc CADIN et autres ; Op. Cit.

Selon certains auteurs, ce dernier modèle correspond à la démarche de détection et de valorisation des potentiels défendue par M HUSSON.

En effet, de nombreuses entreprises élaborent des pronostics de réussite sur la seule base du diplôme possédé, attribuant ainsi un plus fort potentiel au titulaire des diplômes les plus prestigieux. C'est pourquoi, M HUSSON dans son ouvrage intitulé **L'orientation professionnelle continue, concept et méthode pour une gestion préventive de l'emploi en entreprise**, (cité par L. CADIN et al.), préconise de « mettre les individus en situation de façon à déterminer plus sûrement leurs capacités réelles à tirer profit desdites situations : on ne peut détecter les potentiels qu'en leur donnant l'occasion de se révéler à travers une action». <sup>37</sup> Pour mieux comprendre la typologie des trois modèles développés, il faut se référer au tableau N° 3

## II. 3 Troisième approche

C'est l'approche du droit administratif, deux (02) systèmes sont à distinguer à ce niveau à savoir :

- le système public de l'emploi ;
- le système de carrière.

### II .3.1 Le système public de l'emploi

Le système public de l'emploi est différent de celui du secteur privé, ses caractéristiques sont :

- mobilité entre le secteur public et privé ;
- précarité stimulante de leur situation ;
- avancement exclusivement fondé sur le mérite qui constitue un gage d'efficacité.

### II.3.2 Le système de carrière

Dans ce système l'agent fait carrière dans l'administration durant sa vie. Tout agent recruté dans ce système devient membre du corps hiérarchisé comportant des emplois de niveaux différents où il va passer sa vie professionnelle en s'élevant dans les échelons et grades.

---

<sup>37</sup>M HUSSON **L'orientation professionnelle continue, concept et méthode pour une gestion préventive de l'emploi en entreprise**, Paris ; FNEGE, Développement et Emploi 1981

Les caractéristiques de ce système sont :

- l'agent occupe ici une place statutaire c'est-à-dire qu'il est pris en charge dans un cadre réglementaire indépendamment de lui-même. Dès son entrée dans l'administration, il est lié à celle-ci par des règles générales prédéterminées et non par un contrat comme c'est le cas dans le secteur privé ;
- en second lieu l'agent entre dans l'administration pour faire carrière c'est-à-dire que son recrutement s'analyse en un engagement de consacrer sa vie professionnelle. Il est soumis à un statut qui détermine ses avantages, ses obligations et ses rémunérations.

Cette étude s'attachera compte tenu des difficultés rencontrées à deux modes d'évolution de carrière à savoir :

- avancement au grade
- avancement d'échelon.

Ces deux (02) formes d'avancement constituent pour l'agent une promotion dans la hiérarchie. Seulement, elles se différencient du point de vue de leurs effets sur la carrière de l'agent.

### **II.3.3 L'avancement par échelon**

C'est le passage d'un échelon à un autre immédiatement supérieur à l'intérieur d'un même grade.

Cet avancement est dû à l'ancienneté car, il se produit de façon automatique et a lieu tous les deux (02) ans. Il se traduit par une augmentation de traitement.

### **II .3.4 L'avancement par grade**

Il se traduit par le passage de l'échelon supérieur du grade inférieur à l'échelon inférieur du grade supérieur. Il n'est pas automatique, il se fait à l'ancienneté mais soumis à certaines conditions que sont :

- la notation ;
- l'inscription préalable au tableau.
- la disponibilité ;

Son importance est de permettre à l'agent de s'élever dans la hiérarchie.

**a) La notation**

Elle joue un rôle important dans la carrière de l'agent puisqu'elle permet d'apprécier son aptitude à exercer la fonction qui lui est confiée. Elle constitue un facteur d'équité entre les agents.

**b) L'inscription au tableau**

Le tableau d'avancement ou liste d'aptitude intervient après la notation et constitue la liste des agents ayant vocation à accéder à un grade supérieur dans la hiérarchie.

La liste du tableau est arrêtée le 1<sup>er</sup> décembre de chaque année et prend effet au début du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante.

**c) La disponibilité de place**

Généralement, la promotion se fait par ordre de mérite, elle tient compte du nombre de places disponibles dans le grade supérieur. Cela entraîne parfois la situation de péréquation, qui est la situation des agents recalés et qui sont laissés sur carreau entre le nombre d'appelés et le nombre de retenus.

**II.3.5 La fin de carrière administrative**

La cessation définitive de carrière s'explique par le départ qui conclut la carrière de l'agent dans l'entreprise. Les causes de ce départ sont multiples :

- démission ;
- licenciement ;
- fin de contrat à durée déterminée (CDD) par exemple ;
- force majeure ;
- rupture négociée ;
- admission à la retraite.

Une brève analyse de ces différentes causes mettra fin à ce premier chapitre de la première partie.

**a) La démission**

Il y a démission lorsque l'agent décide de rompre le contrat de travail à durée indéterminée. C'est donc un départ qui est à l'initiative de l'agent. Cette décision peut être communiquée

par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter des règles de forme sauf dispositions particulières des conventions collectives.

#### **b) Le licenciement**

Le licenciement est à l'initiative de l'administration. Lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier le contrat de travail, il pratique un licenciement. Mais la résiliation par l'employeur du contrat de travail à durée indéterminée doit être fondée sur un motif réel et sérieux.

#### **c) La fin du contrat à durée déterminée (CDD)**

La fin du contrat est de plein droit à l'échéance du terme. Toutefois, la rupture anticipée peut intervenir dans différents cas :

- par accord des parties ;
- en cas de faute grave ;
- en cas de force majeure.

#### **d) La force majeure**

C'est un événement imprévisible, inévitable, insurmontable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail. Il peut s'agir :

- d'un cataclysme naturel (inondation, tremblement de terre, incendie etc.) provoquant la destruction des locaux de travail ;
- d'un fait de prince (décision de l'autorité publique mettant l'entreprise dans l'impossibilité de continuer ses activités) ;
- le décès.

#### **e) La rupture négociée**

Elle intervient lorsque l'entreprise et l'agent conviennent par accord de mettre fin au contrat, on parle de rupture négociée, à l'amiable ou d'un commun accord.

Lorsque l'accord met fin à un litige, on parle de transaction et les conditions de sa validité doivent être respectées.

#### **f) L'admission à la retraite**

L'employeur peut rompre le contrat de travail d'un agent lorsqu'il remplit deux conditions :

- soit l'agent a atteint l'âge de retraite prévu par la convention collective, l'accord collectif ou le contrat de travail ;
- Soit l'agent a accompli la durée de service prévue par la convention collective, l'accord collectif ou le contrat de travail.

**Typologie des modèles de gestion des carrières <sup>1</sup> (Tableau 4)**

	<b>Enjeux</b>	<b>Principes</b>	<b>Acteurs privilégiés</b>	<b>Processus</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Modèle administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantie du service public</li> <li>-Gestion de corps fonctionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accès par concours</li> <li>-Gestion par grades, indépendante des emplois</li> <li>-Obligation de mobilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le cadre, candidat au concours</li> <li>-faible poids de la hiérarchie</li> <li>-Contrôle paritaire</li> <li>-DRH : gestion des concours, contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liste d'aptitude ( anc.+mérite), procédure spécifique d'avancement</li> <li>-Affectation selon grade et ancienneté</li> <li>-Formation importante (adaptation aux postes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Importance promotion interne</li> <li>-Gestion de carrières à long terme</li> <li>-Importante mobilité</li> <li>-Forte tradition de formation interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rigidité des strates hiérarchiques</li> <li>-Concours privilégiant les aptitudes scolaires</li> <li>-Gestion des compétences difficile</li> <li>-Résultats et performances peu pris en compte</li> </ul>
Modèle baronnique	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faire face aux besoins de fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion de carrières décentralisées</li> <li>-Pas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tout pouvoir aux responsables opérationnels</li> <li>-DRH : recrute et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carrières limitées au secteur opérationnel</li> </ul>

<sup>1</sup> Source : Gentil B ; La question du potentiel au sein de la gestion des cadres, Document d'études, Institut d'études Entreprise et Personnel, 1991

	nt	procédures formalisées -Priorité aux compétences techniques	gère les cas difficiles -DG : cadres dirigeants et hauts potentiels	-Gestion «par exception» des potentiels par la DG et recrutement	court terme	d'appartenance (sauf pour HP*) -Pas d'anticipation ni gestion moyen terme -Entreprise «cloisonnée»
Modèle technocratique	-Faire émerger un corps homogène de managers	-Pas de recrutement externe -Mobilité systématique des managers -Objectivités des choix -Respect des procédures - Responsabilité de la hiérarchie	-Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres -DRH : garantit les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers	-Evaluation formalisée (postes, performances, potentiels) -Préparation collective des décisions -Formation systématique au management	- Conformité : cohérence choix/décisions - Systématisation : optimisation du potentiel de tous les cadres -Efforts d'anticipation	-Culture très endogène -Procédure lourdes et contraignantes -Expertise et professionnalisation mal prises en compte

## **CHAPITRE II PRESENTATION DE L'ASECNA**

Il est important de présenter dans ce chapitre le cadre pratique de l'étude. Dans une première section, cette étude abordera l'historique, les missions et les moyens de l'ASECNA ensuite elle décrira de façon spécifique l'organisation et le fonctionnement de la Direction Générale.

### **Section I : Historique – Missions et Moyens de l'ASECNA**

Après un bref historique de l'Agence, ses missions et moyens seront évoqués dans cette première section.

#### **I.1 Historique de l'ASECNA**

##### **I.1.1 Qu'est-ce que l'ASECNA ?**

L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar, est un établissement public à caractère multinational qui rassemble 18 Etats membres : Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, France, Guinée-Bissau, Guinée –Equatoriale ; Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Nigér, Sénégal, Tchad et le Togo.

Son siège social est à Dakar (Sénégal).

L'Agence est en outre représentée à Paris (France) et à Montréal (Canada) par des délégations et dans chaque Etat membre par une Représentation. (Cf. Fig. 2)

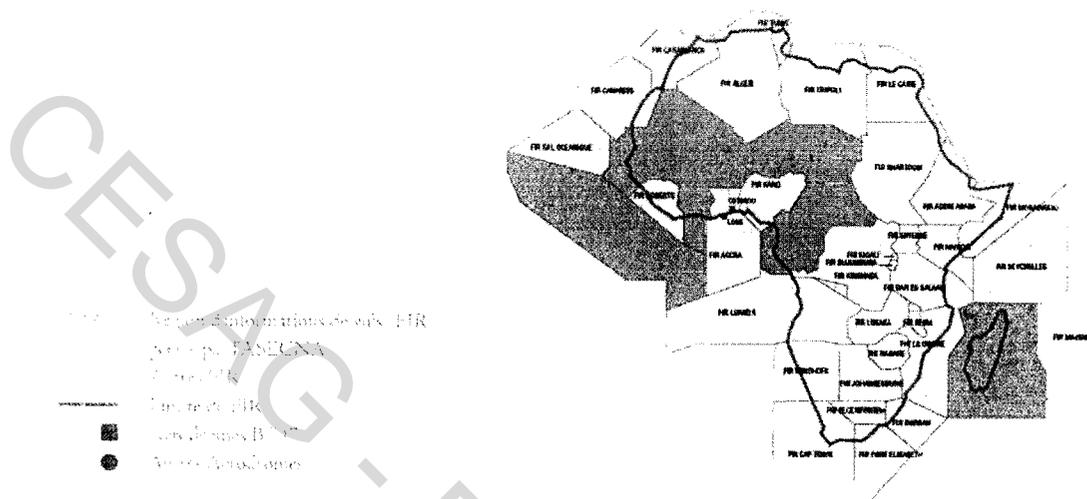
##### **I.1.2 ASECNA à la création**

###### **➤ 12 Décembre 1959**

Création de l'ASECNA suite à une convention signée par 14 Etats africains et la France, à Saint- Louis (Sénégal).

Le siège de l'ASECNA se trouvait encore à cette époque à Paris.

(Figure 2)



➤ **25 Octobre 1974**

La convention de Saint-Louis a été complétée par celle de Dakar ; parallèlement à cette dernière, le siège de l'Agence a été transféré à Dakar.

➤ **17 Juin 1976**

Signature d'un accord de siège entre l'ASECNA et l'Etat sénégalais.

➤ **22 Avril 1987**

La République Equato- Guinéenne fait son adhésion en tant que membre de l'ASECNA.

➤ **25 Juin 1997**

Introduction des nouveaux réseaux de télécommunications par satellite à Madagascar, plus inauguration de la station terrienne à IVATO (Congo).

➤ **15 Novembre 1999**

Signature du Protocole d'Accord entre l'ASECNA et l'ensemble de son personnel.

### **I.1.3 ASECNA au 3<sup>ème</sup> millénaire : un modèle de coopération et de gestion**

#### **➤ 01 Janvier 2004**

L'Union des Iles Comores fait son entrée en tant que membre de l'ASECNA.

#### **➤ En 2006**

Signature d'un nouveau Protocole d'Accord entre l'ASECNA et son personnel pour la période 2006-2011, relatif à un projet d'entreprise, qui remplace le protocole précédent.

### **I.1.4 Quel est son statut juridique ?**

En tant qu'établissement public à caractère international, l'ASECNA est dotée de la personnalité morale et jouit d'une pleine autonomie financière. Son régime douanier et fiscal est défini par des accords qu'elle passe avec les gouvernements des pays où elle exerce ses activités. L'Agence peut ainsi bénéficier d'exonération d'impôts, de droits de douane et/ou des taxes d'effets équivalents, à l'exception des impôts sur les traitements et salaires. Les relations de l'ASECNA avec les fournisseurs, les usagers et son personnel relèvent du droit privé sous réserve des dispositions contenues dans les quatre (04) textes suivants qui ont un caractère supranational dans les Etats membres :

- la convention de Dakar ;
- les statuts ;
- le cahier de charges ;
- le statut unique du personnel.

En plus de ces textes, il faut rappeler l'accord de siège sus- évoqué.

## **La convention de Dakar**

Cette convention a été signée à Dakar le 25 Octobre 1974 et modifie la convention de Saint-Louis. La convention définit en son article 1<sup>er</sup>, la nature juridique de l'Agence : «Les Etats signataires conviennent de constituer un établissement public doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière (...) ». Ce caractère d'établissement public lui fait bénéficier, dans certaines législations nationales, de prérogatives exorbitantes de droit tel que l'immunité d'exécution au Sénégal.

### **Les Statuts**

Les statuts annexés à la convention, précisent l'organisation et le fonctionnement de l'agence. Ils définissent également les missions de l'ASECNA ainsi que le mode d'acquisition des moyens nécessaires à l'exécution desdites missions.

### **Le cahier de charges :**

Il est joint aux statuts et définit les droits et obligations de l'agence dans l'accomplissement des missions qui lui sont confiées. Il fixe la consistance des biens qui lui sont affectés et la procédure de remise des ces biens.

### **Le statut unique du personnel**

Entrée en vigueur le 01 Août 1993, le statut unique du personnel, qui fait partie intégrante du contrat de travail, a pour objet de régir les rapports de travail entre l'agence et son personnel originaire des Etats membres. L'article 6 de la convention, lui donnant ainsi un caractère supranational.

Les législations des Etats membres ne s'appliquent que pour les matières non traitées par le statut unique.

## **L'accord de siège**

Par l'accord de siège signé le 17 juin 1976, l'ASECNA bénéficie de l'immunité de juridiction et d'exécution et certains privilèges diplomatiques sont accordés aux agents expatriés du siège. C'est au centre ville de Dakar, au Plateau, 32-38 avenue Jean Jaurès que se situe le siège de l'ASECNA. Il comporte toutes les directions à l'exception de la Direction Technique et la Direction des Etudes et des Orientations Stratégiques qui sont à Yoff à proximité des activités aéronautiques du Sénégal. Les services des Moyens Généraux de la Direction Administrative se retrouvent au quartier Colobane. On note également le détachement du service social de la Direction des Ressources Humaines à la rue Félix FAURE.

### **I.2 Missions de l'ASECNA**

L'ASECNA constitue aujourd'hui un modèle historique d'organisme régional et autonome dédié à la gestion coopérative des espaces aériens et à la fourniture des services de sécurité de la navigation aérienne. Elle est à ce titre un des meilleurs exemples d'une coopération Nord-Sud et Sud-Sud réussie. Nous verrons ici la mission essentielle et les autres activités de l'ASECNA.

#### **I.2.1 Mission essentielle de l'ASECNA**

La mission essentielle de l'ASECNA est prévue par la convention de Dakar du 25 Octobre 1974 : sécurité de la navigation aérienne sur la totalité de l'espace dévolu aux Etats membres par les plans régionaux établis par l'OACI.

Dans ses orientations, la Direction Générale bâtit son action sur les principes de méthode et de transparence, et se fixe l'objectif permanent de consolider les acquis de l'Agence, et de la préparer aux enjeux futurs. Sa démarche s'articule ainsi autour de cinq axes majeurs qui constituent ses lignes directrices :

- en tant qu'établissement public, l'ASECNA est fournisseur de service public de sécurité aérienne au service de ses Etats membres, qui lui ont délégué une partie de leur pouvoir régalién. A ce titre, elle est soumise à une obligation de résultats, conformément aux statuts et cahiers de charges ;

- recentrer davantage les activités de l'Agence sur sa mission première de fourniture de services de navigation aérienne, en adoptant une démarche qualité dans le but de satisfaire aux exigences des clients, usagers de ses espaces aériens, en termes de coûts et de sécurité ;

- construire de même une vision stratégique face aux enjeux et aux défis actuels et futurs dans les domaines technologique, opérationnel, institutionnel, juridique et économique ;

Gérer avec rigueur les ressources humaines, financières et matérielles de l'Agence, en vue de pérenniser son autonomie. En particulier, placer les Ressources Humaines au cœur des missions et de la stratégie de l'agence ;

- promouvoir une concertation soutenue avec les usagers, en vue d'une plus grande transparence sur la rémunération des prestations fournies, la sécurité et la qualité de service ;

- développer une synergie avec les autres fournisseurs, afin de mieux coordonner la planification et la mise en œuvre des services de navigation aérienne dans la Région Afrique Océan Indien.

L'espace aérien à la charge de l'Agence est de 16.5 millions de Km<sup>2</sup> soit (1.5fois la superficie de l'Europe) comprenant six (06) Régions d'Informations de vol (FIR en anglais) définies par l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), 28 aéroports communautaires, 25 aéroports internationaux, 75 aéroports régionaux ou nationaux 10 centres de contrôle régional, 57 tours de contrôle.

A ce titre, elle assure la conception, la réalisation et la gestion, aussi bien pour la circulation en route que pour l'approche et l'atterrissage, des installations et services ayant pour objet :

- la transmission des messages techniques et de trafic ;
- le guidage des aéronefs ;
- le contrôle de la circulation aérienne ;
- l'information des aéronefs en vol ;
- la prévision et la transmission des informations dans le domaine météorologiques ;
- l'information de ses systèmes d'information et de gestion.

En outre, l'ASECNA est compétente dans le domaine de :

- la recherche de sites et la définition de servitudes aéroportuaires ;
- l'étude, la surveillance et le contrôle pour la réalisation ou l'extension des infrastructures aéroportuaires dans le génie civil des bâtiments techniques et commerciaux ;
- l'installation des aides radio à l'atterrissage et à la navigation ;
- l'étude, la surveillance et le contrôle pour la réalisation des infrastructures des Services de Sauvetage et de Lutte contre l'Incendie (SSLI).

Enfin, l'Agence assure la maintenance de l'ensemble des installations et équipements techniques aéroportuaires d'utilité aéronautique et météorologiques en s'appuyant notamment sur une logistique très performante et sur un service rapide de qualité.

### **I.2.2 Autres activités de l'ASECNA**

#### **➤ Activités communautaires**

Au titre des activités dites communautaires, c'est l'article 2 de la convention de Dakar qui en est le siège, il stipule que l'Agence est chargée de la conception, la réalisation et de gestion des installations et services ayant pour objet la transmission des messages techniques et de trafic, le guidage des aéronefs, le contrôle de la circulation aérienne en route que pour l'approche et l'atterrissage sur les aérodromes communautaires.

Elle assure les aides terminales sur les 25 aéroports internationaux des Etats membres. Elle a en charge, à ce titre, la maintenance de l'ensemble des installations nécessaires à la mise en œuvre de ses différentes prestations pour le contrôle en vol périodique des aides radioélectriques en route et des aides à l'atterrissage.

### ➤ **Activités nationales**

Au titre des activités dites nationales, ce sont les articles 10 à 12 de la même convention qui en sont les sièges. Aux termes de *l'Article 10* : « assurer les services qui garantissent la sécurité des vols dans l'espace aérien à sa charge et gérer ou entretenir toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique à la demande des Etats membres et en vertu de contrats particuliers. »

*L'Article 11* stipule que l'agence doit : « concourir dans les conditions définies par des conventions entre Etat ou Organisme et les Etats bénéficiaires, à l'exécution d'opérations en matière aéronautique ou météorologique ».

Enfin, *l'article 12* précise que l'Agence est en mesure de : « passer des contrats avec des Etats non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services ».

## **I.3 Moyens de l'ASECNA**

Il s'agit des moyens aussi bien humains, financiers que matériels mis en œuvre par l'ASECNA pour la réalisation des objectifs fixés.

### **I.3.1 Moyens humains**

Le dernier recensement au sein de l'ASECNA révèle en janvier 2006, un effectif de 5466 agents dont 2199 cadres.

### **I.3.2 Moyens financiers**

Dès 1961, la recherche d'une certaine autonomie financière avait conduit l'ASECNA à créer un système de redevances en contrepartie des services rendus : redevances

pour utilisation des aides et services de route, des aides à l'atterrissage, du balisage, des aires de stationnement, etc. Cette politique fut une innovation dans l'histoire de l'aviation civile internationale. Cependant, ce n'est qu'en 1996 que l'autonomie financière de l'Agence est devenue une réalité, avec la fin de la contribution des Etats membres au budget communautaire.

En vue atteindre sa mission, L'ASECNA fait preuve d'une rigueur sans faille pour maîtriser ses charges de fonctionnement, avoir une trésorerie à l'abri de tensions, et améliorer les taux de recouvrement de ses créances. C'est ainsi que l'Agence enregistre chaque année un chiffre d'affaire croissant avec plus de 123 Milliards de FCFA de produits aéronautiques en 2005 dont 86% sont réalisés au titre des redevances de survol. Cette autonomie financière acquise, doublée d'une situation saine et stable de ses finances permettent à l'ASECNA d'envisager l'avenir avec sérénité l'Agence dispose depuis 1<sup>er</sup> janvier 2006 d' :

- un budget de fonctionnement et d'investissement respectivement de 138 Milliards de FCFA et 19,4 Milliards de FCFA en 2006 ;
- une trésorerie totale couvrant 91,7% de sa dette ;
- une capacité d'autofinancement annuelle qui a été en moyenne de 22,5 Milliards sur la période 2000 à 2005 ;
- un ratio de liquidité supérieur à 1.5 (2.88 en 2005).

Les performances ci-dessus réalisées sont appréciées à leur juste valeur et ont amélioré sensiblement la crédibilité de l'ASECNA, particulièrement, au niveau des bailleurs de fonds internationaux et africains qui acceptent de l'accompagner dans ses efforts d'investissement.

Les principaux partenaires financiers de l'ASECNA sont actuellement la Banque Européenne d'Investissement (BEI) qui finance à 45%, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) à 19%, l'Agence Française de Développement (AFD) 20%, la Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC) à 6% et le Fonds Européen de Développement (FED) à 10%.

(Cf. Annexe IX)

Institution	Apports	AFD	20%
BEI	45%	BDEAC	6%
BOAD	19%	FED	10%

### **I.3.3 Moyens matériels**

Le bon fonctionnement des aides à la navigation aérienne et à l'atterrissage est vérifié au moyen d'un avion "Laboratoire ". Il s'agit d'un avion ATR (42) équipé d'un banc de calibration à la pointe de la technologie, ce qui permet d'effectuer les prestations de calibration au profit de l'Agence, de ses Etats membres, mais également d'Etats tiers qui font souvent appel à ses services. Les activités de Contrôle en Vol et d'ingénierie de l'Agence sont certifiées aux normes ISO 9001 version 2000.

Au plan des Services et Equipements, l'ASECNA réalise des efforts considérables pour moderniser ses équipements et installations, l'outil de formation ainsi que les applications opérationnelles des nouvelles technologies de navigation et de gestion du trafic. Lesdits efforts peuvent être appréciés à travers le plan des services et équipements 2000-2006 d'un montant de 173 milliards FCFA.

La mise en œuvre d'un plan pluriannuel étant permanente, il sera remplacé par un autre plan des services équipements pour la période 2007-2011 déjà en cours d'élaboration, et qui sera ensuite soumis aux instances de tutelle de l'Agence pour sa validation.

(Cf. Fig. Annexe X)

## **Section II : Organisation et fonctionnement de l'ASECNA**

L'organisation de l'ASECNA est depuis 09 mars 2007 désormais régie par la Décision N° 2007/00313/ASECNA/DGDD portant organisation de la Direction Générale.

### **II.1 Organigramme Général**

L'ASECNA peut être désormais appréhendée à travers son nouvel organigramme général. Ainsi l'article 1<sup>er</sup> de la décision suscitée stipule que : la Direction Générale de l'ASECNA est restructurée suivant l'organigramme joint en annexe. (Cf. Annexe II). C'est à l'article 3 de préciser que : la présente décision prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes décisions antérieures contraires.

### **II.1.1 Organisation Interne au siège**

En dehors de la Direction Déléguée ASECNA Services, dont l'organisation et les attributions n'ont pas été précisées par la décision sus-évoquée, toutes les autres Directions ont été chacune restructurées par des décisions spécifiques.

On note ainsi sept (07) Directions à savoir :

#### **❖ La Direction de l'Exploitation**

C'est la décision N°00314/ASECNA/DGDD du 09/03/07 qui précise son organisation et les attributions de ses bureaux. Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de ladite décision : sont placés sous l'autorité directe du Directeur de l'Exploitation :

- un Secrétariat ;
- un Département Exploitation de la Navigation aérienne ;
- un Département Exploitation de la Météorologie ;
- un Service Télécommunications ;
- un Service Planification ;
- un Bureau Méthodes et Affaires Générales.

#### **❖ La Direction Administrative et Financière**

C'est la décision N°00315/ASECNA/DGDD du 09/03/07 qui précise son organisation et les attributions de ses bureaux et autres structures. Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de ladite décision : sont placés sous l'autorité directe du Directeur Administratif et Financier :

- un Secrétariat ;
- un Département Budget ;
- un département Etablissement du Siège ;
- un Service Facturation ;
- un Bureau Etudes et Analyses Financières ;
- une Cellule Inspection et Contrôle Budgétaire.

### ❖ **La Direction des Etudes et Projets**

C'est la décision N°00316/ASECNA/DGDD du 09/03/07 qui précise son organisation et les attributions de ses bureaux et autres structures. Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de ladite décision : sont placés sous l'autorité directe du Directeur des Etudes et Projets :

- un Secrétariat ;
- un Département Ingénierie ;
- un Département de Gestion des Projets d'Equipements ;
- un Département Gestion des Projets d'Infrastructures de Génie Civil ;
- un Bureau Contrats et Marchés ;
- un Bureau Affaires Générales ;
- un Bureau Gestion du Système d'information.

### ❖ **La Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique**

C'est la décision N°00317/ASECNA/DGDD du 09/03/07 qui précise son organisation et les attributions de ses bureaux et autres structures. Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de ladite décision : sont placés sous l'autorité directe du Directeur des Moyens Techniques et de l'Informatique :

- un Secrétariat ;
- un Département Maintenance;
- un Département Informatique;
- un Service Approvisionnement et Achats ;
- un Service Contrôle en vol;
- un Bureau Affaires Générales ;
- un Bureau Gestion du Système d'information ;
- une Mission Permanente.

### ❖ **L'Agence Comptable**

Organe statutaire qui n'est donc pas une direction, c'est la décision N°00320/ASECNA/DGDD du 09/03/07 qui précise son organisation et les attributions de ses bureaux et autres structures. Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de ladite décision : sont placés sous l'autorité directe de l'Agent Comptable :

- un Secrétariat ;
  - des Fondés de Pouvoirs ;
  - un Service des Recettes et du Recouvrement ;
  - un Service des Dépenses;
  - un Service de la Comptabilité et de la Trésorerie ;
  - un Service des Paieries ;
  - une Mission Permanente ;
  - une Cellule d'Inspection ;
  - un Bureau de Coordination Administrative et Juridique.
- sont placés sous l'autorité fonctionnelle de l'agent comptable, les payeurs nommés dans les différentes Représentations, Délégations et Ecoles.

#### ❖ La Direction du Cabinet du Directeur Général

C'est la décision N°00331/ASECNA/DGDD du 09/03/07 qui précise son organisation et les attributions de ses bureaux et autres structures. Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de ladite décision : sont placés sous l'autorité directe du Directeur du cabinet du Directeur Général :

- un Secrétariat ;
- un Service Juridique et Assurances;
- un Service Activités Aéronautiques Nationales ;
- un Service Communication, Marketing, Documentation et Archives;
- le Secrétariat Administratif des Réunions Statutaires ;
- un Bureau Courrier ;
- un Bureau Relations Extérieures et Diplomatiques ;
- un Bureau Suivi des Accords de Coopération ;
- une Section Affaires générales.

En dehors de ces Directions, il existe un Département rattaché à la Direction générale il s'agit :

❖ **Le Département Contrôle Economique et Technique**

C'est la décision N°00321/ASECNA/DGDD du 09/03/07 qui précise son organisation et les attributions de ses bureaux et autres structures. Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de ladite décision : sont placés sous l'autorité du chef du Département Contrôle Economique et Technique:

- un Secrétariat ;
- un Service Contrôle de Gestion;
- un Service Inspection Technique.

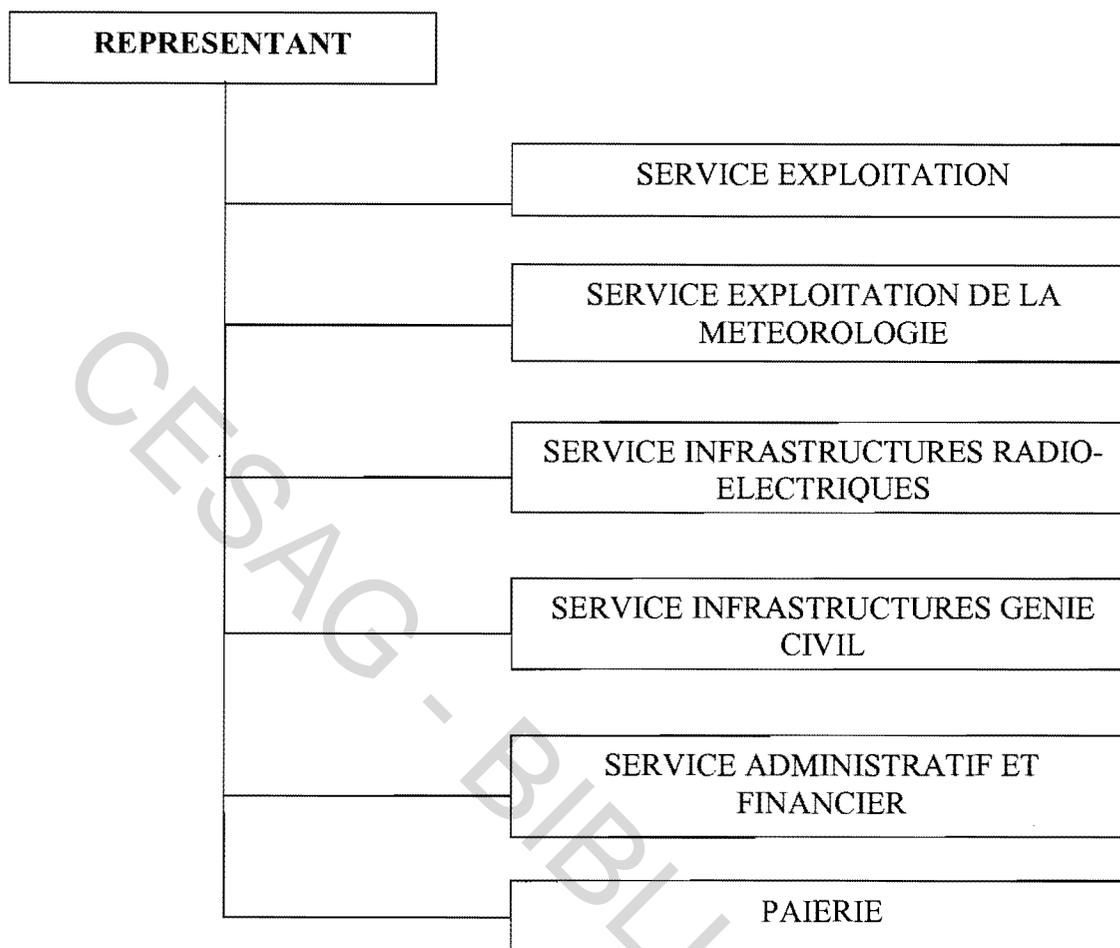
Et enfin, on retrouve la Direction des Ressources Humaines que nous présenterons au point suivant.

### **II.1.2 - Les services de l'ASECNA extérieurs au siège**

❖ **Les représentations :**

L'ASECNA est représentée dans chaque Etat membre (hormis la France), par un agent qui porte le titre de **Représentant**, nommé par le Directeur Général en accord avec le Ministre de tutelle de l'Etat concerné. Le Représentant se tient à sa disposition, et lui fournit les informations nécessaires sur l'Agence. Cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.

Toutes les Représentations sont organisées selon le schéma de la figure N°3 :



(Fig. N°3)

L'effectif des Représentations constitue 85,04% des effectifs totaux de l'Agence, avec 4889 agents dans les 16 représentations sur l'effectif total de 5466 agents présents en 2006. Une Représentation emploie en moyenne 305 personnes, cet effectif varie en fonction de l'importance de l'activité aérienne. C'est ainsi que la Représentation des Iles Comores ne compte que 105 agents alors que celle de Madagascar emploie 404.

#### ❖ Les délégations de l'ASECNA

L'Agence dispose de deux délégations, l'une à Paris, l'autre à Montréal auprès de l'OACI. La Délégation de l'ASECNA à Paris (DELP) assure essentiellement les missions suivantes pour le compte de la Direction Générale :

- liaison avec les administrations aéronautiques et météorologiques, les organisations internationales, les compagnies ;

- le recouvrement des redevances de route ;
- l'édition des informations des fournitures et matériels pour les Représentations et la Direction générale à Dakar.

### **La Délégation de l'ASECNA auprès des Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) à Montréal :**

C'est en janvier 1990 qu'a été affecté un Représentant permanent à Montréal conformément à la décision du Conseil d'Administration de l'Agence prise lors de la session des 29 et 30 novembre 1989. Ce Représentant, membre de la commission de navigation aérienne de l'OACI, participe activement à la totalité des travaux de cet organe qui a pour tâche essentielle d'aider le conseil de l'OACI à mener à bien le programme des travaux techniques de l'Organisation Mondiale dans le domaine de la navigation aérienne, à savoir : la préparation des plans de navigation aérienne (plan Afrique, plan Océan Indien) aux différents séminaires, ateliers et commissions techniques.

(Organigramme de la Direction Générale et Représentations en Annexe II).

Au vu de cela, l'Agence n'est donc pas une structure isolée dans le domaine aéronautique comme :

- l'OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale) ;
- l'OMM (Organisation Mondiale de la Météorologique) ;
- l'IATA (International Air Transport Association).

En outre, l'ASECNA a des relations suivies avec :

- l'UIT (Union Internationale des Télécommunications) ;
- la CAFAC (Commission Africaine de l'Aviation de Civile) ;
- l'ITA (Institut du Transport Aérien) et l'ACI (Airports Council International) dont elle est membre.

## **II.2 Présentation de la Direction des Ressources Humaines**

C'est la décision N°00319/ASECNA/DGDD du 09/03/07 qui précise son organisation et les attributions de ses bureaux et autres structures.

Aux termes des dispositions de son article 1<sup>er</sup> : sont placés sous l'autorité directe du Directeur des Ressources Humaines :

- un Secrétariat ;
- le Département Emploi et Formation ;
- le Département Administration du Personnel;
- les Ecoles de Formation (EAMAC-ERSI-ERNAM);
- le Bureau Inspection Pédagogiques ;
- la Section Affaires Générales
- l'Animation du système d'information.

Au niveau des deux (02) grands Départements, on retrouve un certain nombre de services. (Organigramme de la Direction des Ressources Humaines en Annexe III)

### **II.2.1 Département emploi et formation**

Le Département Emploi et Formation a pour mission de proposer et coordonner sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines la mise en œuvre de la politique de gestion des effectifs, de rémunération et de formation au sein de l'Agence. Il comprend :

- un Secrétariat ;
- le Service Emplois ;
- le Service Formation ;
- le Bureau Rémunération.

Les Services Emplois et Formation sont respectivement subdivisés en deux (02) et trois (03) bureaux.

C'est ainsi qu'on constate que :

➤ le Service Emplois regroupe :

- un Secrétariat ;
- le Bureau Effectif et Emplois ;
- le Bureau Développement des Carrières ;

➤ le Service Formation regroupe :

- un Secrétariat ;
- le Bureau Planification et Suivi de la Formation ;
- le Bureau Gestion de la Formation.

### **II.2.2 Département administration du personnel**

Ce Département a pour mission de proposer et de coordonner, sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines la mise en vue de la politique de gestion administrative et sociale des ressources humaines au sein de l'Agence. Il comprend :

- un Secrétariat ;
- le Service du Personnel ;
- le Service Social.

Les deux (02) grands services sont respectivement subdivisés en trois (03) et deux (02) bureaux.

Ainsi on constate que :

➤ Le Service Personnel regroupe :

- un Secrétariat ;
- le Bureau Gestion Administrative du Personnel ;
- le Bureau Réglementation ;
- le Bureau Gestion du Dialogue Social.

➤ Le Service Social regroupe :

- un Secrétariat ;
- le Bureau Médecine de Travail ;
- le Bureau Protection Social.

Il importe de préciser que le Bureau Gestion Administrative du Service du Personnel, a pour mission :

- la rédaction des actes de recrutement et d'administration du personnel ;
- le contrôle de la rédaction et de l'application des actes de recrutement et d'administration du personnel ;
- le suivi de la carrière administrative du personnel de l'Agence ;
- le suivi et le contrôle des actes décentralisés de gestion du personnel ;
- le traitement des réclamations avant la phase litigieuse ;

- La tenue et la gestion des dossiers du personnel ;
- L'élaboration des tableaux de bord de l'activité ;
- L'analyse et l'exploitation des comptes-rendus d'activités périodiques ;
- La participation aux missions d'assistance et d'appui aux Représentations et Ecoles et assimilées ;
- L'élaboration des comptes rendus d'activités qui le concernent.

Dans le cadre du Protocole d'Accord, il est chargé de contribuer à sa mise en œuvre par les actions relevant de ses compétences. En ce qui concerne, les Ecoles, Instituts, Centres de formation et de perfectionnement, ce Département a à sa charge la gestion de trois (03) centres de formation et de perfectionnement pour son personnel, mais aussi pour des élèves non issus des Etats membres ni de l'OACI, il s'agit de :

- **L'EAMAC** (Ecole Africaine de la Météorologie et de L'Aviation Civile) basée à Niamey (Niamey) forme des techniciens supérieurs et des ingénieurs de la navigation aérienne et de la météorologie.
- **L'ERNAM** (Ecole Régionale de la Navigation et de l'Aviation Aérienne et du Management) de Dakar (Sénégal) assure la formation continue en sûreté aéroportuaires, informatique, management, anglais et communication.
- **L'ERSI** (Ecole Régionale de Sécurité Incendie) de Douala (Cameroun) des pompiers d'aérodrome, des chefs de service de cette spécialité. Cette vocation à devenir, dans un avenir proche, bilingue. Les attributions et l'organisation des Ecoles, sus-énumérées sont définies par décisions spécifiques du Directeur Général.

### **II.3 : Missions et attributions de la Directions des Ressources Humaines**

#### **➤ Les missions de la DRH**

Sous l'autorité d'un Directeur relevant du Directeur Général de l'ASECNA, la DRH a pour mission de concevoir, de proposer et d'appliquer les politiques de gestion du personnel de l'Agence.

Les politiques de gestion du personnel de l'ASECNA sont définies en accord avec les statuts de l'Agence, en application des résolutions prises par les instances statutaires et en conformité

avec les principes qui fondent le droit du travail et le droit social dans les pays membres de l'Agence.

➤ **Les attributions de la DRH**

La DRH a compétence pour traiter de l'ensemble des problèmes individuels et collectifs relatifs aux agents de l'ASECNA, où qu'ils se trouvent affectés ou employés.

Elle a pouvoir de régler par notes de service et décisions les situations individuelles et collectives dans son domaine de compétence, dans les limites fixées par les statuts de l'Agence et les autorisations expresses du Directeur Général.

Elle a mandat permanent de conseil, de contrôle et d'inspection pour tous les établissements de l'ASECNA, où qu'ils soient situés.

Elle a principalement la charge :

- d'organiser la gestion courante et prévisionnelle du personnel au sein de l'Agence au moyen de règlements, de procédures et de directives codifiant avec précision la mise en oeuvre de la gestion du personnel à tous les niveaux et dans tous les domaines ;
- de prévoir les besoins en recrutements et de sélectionner les candidats éventuels ;
- de piloter la gestion sociale dans l'Agence en agissant sur :
  - les motivations individuelles et les projets collectifs ;
  - la sanction des mérites et des fautes ;
  - la valorisation des compétences ;
  - la discipline intérieure ;
  - la communication et la concertation avec les agents ;
  - la prévention et le traitement des conflits individuels et collectifs ;
  - l'assistance médicale et la prévoyance sociale ;
  - la promotion des activités sociales et culturelles.

**DEUXIEME PARTIE : MECANISMES DE GESTION  
DES CARRIERES A L'ASECNA - PRESENTATION  
DES RESULTATS DE L'ETUDE – ANALYSES ET  
RECOMMANDATIONS**

Après la revue de la littérature et la présentation de l'ASECNA, il ne reste qu'à analyser les différents mécanismes qui sous-tendent la gestion des carrières au sein de cette organisation afin de mieux présenter les résultats de l'étude.

## **CHAPITRE I : MECANISMES DE GESTION DES CARRIERES A L'ASECNA.**

Seront abordés dans ce chapitre les deux (02) principaux régimes qui ont prévalu à l'ASECNA en matière de gestion de carrières à travers lesquels, il sera décrit les différents mécanismes qui ont été pratiqués. Ensuite les bases juridiques sur lesquelles se fonde cette gestion seront brièvement évoquées.

### **Section1 : Régimes particuliers du personnel de l'ASECNA en matière de gestion des carrières administratives.**

Le personnel de l'Agence fait l'objet aujourd'hui d'une gestion collective, réglée par des accords collectifs, mais il est indispensable, au préalable d'avoir une connaissance de l'évolution du statut du personnel de l'ASECNA. En effet, deux (02) périodes sont à distinguer à savoir :

- la période d'avant 1992 ;
- la période allant de 1992.

#### **I.1 : Régime du personnel avant 1992**

Comme il a été déjà évoqué plus haut, l'ASECNA est un établissement public qui gère un service public selon les principes du droit privé dans ses relations avec ses fournisseurs et usagers. La situation était plus complexe dans ses rapports avec les agents qui n'étaient pas toujours administrés par les mêmes textes.

##### **I.1.1 : Personnel d'encadrement**

Par cadres dirigeants il faut entendre les agents exerçant l'une des fonctions suivantes <sup>39</sup> :

<sup>39</sup> In **Code de rémunération du Personnel de l'ASECNA** : Point 5 des Dispositions Générales.

- Directeur, Agent Comptable
- Chef de Département
- Chef de Cabinet du Directeur Général
- Délégué de l'ASECNA à Paris
- Commissaire à l'OACI
- Représentant
- Chef de Service du Siège
- Chef d'Etablissement de l'EAMAC

De 1970 à 1991, les cadres bien qu'étant régis par un règlement d'emploi, étaient soumis à trois (03) régimes différents en matière de gestion de leurs carrières à savoir :

- Le régime des fonctionnaires détachés auprès de l'Agence ;
- Le régime des fonctionnaires mis à la disposition de l'Agence ;
- Le régime des cadres directement recrutés (non fonctionnaires).

La distinction entre ces trois (03) régimes se rencontrait au niveau du classement, de l'avancement et de la promotion au sein de l'Agence.

#### **I.1.1.1 Critères de classement au moment de recrutement.**

Le recrutement n'étant pas l'objet de cette étude, il importe de faire remarquer, qu'il se faisait en cette période suivant les besoins en personnel inscrits au budget et autorisés après consultation conjointe du DRH et la structure intéressée. Le profil est clairement défini de même que le contenu et la hiérarchie du poste.

- **Les Fonctionnaires détachés** signaient un contrat et étaient classés dans la catégorie de l'Agence à partir d'un tableau établissant correspondance entre le classement ASECNA et celui de la fonction publique d'origine. L'indice de la fonction publique d'origine était le seul critère de classement de ces agents.
- **Les Fonctionnaires mis à la disposition de l'Agence** par certaines fonctions publiques, conservaient leur indice d'origine tout en étant à l'ASECNA. Ils n'étaient pas classés dans les catégories de l'Agence. En d'autres termes, il s'agit de fonctionnaires dont le lieu de travail était l'ASECNA.

- **Les Cadres directement recrutés** étaient classés dans les catégories ASECNA en faisant référence à leurs diplômes, qualification professionnelle ou poste occupé.

#### **I.1.1.2. Avancement**

▪ **Les Fonctionnaires détachés** bénéficiaient de l'avancement automatique ASECNA (tous les deux ans). Il existait en plus pour eux la possibilité d'un avancement au choix ou au mérite exceptionnel décidés par l'Etat ou l'Agence. Un fonctionnaire détaché peut avancer à l'ASECNA plusieurs fois dans la même année (automatiquement ASECNA et au choix fonction publique).

▪ **Les Fonctionnaires mis à disposition** n'avançaient que selon les décisions de l'Administration d'origine. En fonction des particularités des fonctions publiques, un agent pouvait avancer après trois (03) ans à un échelon, alors que son homologue d'une autre nationalité avait avancé deux(02) fois pendant la même période.

▪ **Les Cadres directement recrutés** avançaient automatiquement tous les deux (02) ans et pouvaient bénéficier d'avancement au choix ou au mérite exceptionnel. N'étant pas fonctionnaires, ils étaient soumis aux seuls textes de l'ASECNA.

#### **I.1.1.3 La Promotion**

- **Les Fonctionnaires détachés** étaient promus à partir des critères de promotion alternatifs ou cumulatifs suivants :
  - l'indice fonction publique lorsque la décision de promotion émanait de l'Administration d'origine ;
  - le diplôme obtenu en cours de carrière ;
  - le poste occupé ;
  - la manière de servir.
- **Les Fonctionnaires mis à la disposition** n'étaient promus que par leur administration d'origine et sans considération du poste occupé à l'Agence. Un cadre pouvait être promu par sa fonction publique ingénieur alors qu'à l'ASECNA, il continuait d'occuper un poste de technicien supérieur.

- **Les Agents directement recrutés** étaient promus dans les mêmes conditions que les fonctionnaires détachés sauf en ce qui concerne l'indice fonction publique.

Il est à remarquer que de 1974 à 1980 (pour les fonctionnaires détachés et ceux directement recrutés), la demande de promotion n'était pas soumise à une commission. La Direction à laquelle appartenait l'agent faisait la proposition de promotion au Directeur Général et après avis favorable la décision était prise sans considération de quota, mais généralement en tenant compte du poste occupé par l'agent concerné.

C'est à partir de 1980 qu'une commission a été instituée au siège pour tous les agents d'encadrement de l'Agence ; elle a cessé de fonctionner en 1987.

### **I.1.2 Le personnel d'exécution**

Le personnel d'exécution se divisait en trois catégories :

- les Fonctionnaires mis à la disposition de l'Agence ;
- les Agents non fonctionnaires de la fonction publique ;
- les Agents directement recrutés.

- Les fonctionnaires mis à disposition ainsi que les agents non fonctionnaires avaient un classement indiciaire fonction publique et leur carrière était gérée par l'Administration d'origine ; l'ASECNA ne faisait qu'appliquer les décisions issues des Etats.
- Les Agents directement recrutés administrés par l'ASECNA selon les conventions collectives ou accords d'Etablissement en vigueur dans les différents pays membres. Les critères d'avancement ou de promotion variaient d'un Etat à un autre.

## **II. 2 Régime du personnel depuis 1992**

Face à la disparité des systèmes de gestion du personnel, source de difficultés énormes, l'Agence a uniformisé les catégories de classement dans tous ses Etats membres. Ainsi, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1992, des critères ont été définis pour le classement des agents recrutés.

A partir de cette date, l'ensemble du personnel sera géré par deux (02) **statuts du personnel**, un pour l'encadrement et l'autre pour l'exécution. En conséquence de cela, il a été

mis fin à la multitude de catégories qui existaient chez le personnel d'exécution. Depuis 1993, tout le personnel de l'ASECNA est géré par un seul texte dénommé Statut Unique du Personnel.

### **II.2.1 Agents entrés en service à l'ASECNA avant le 1<sup>er</sup> janvier 1992**

Tous les agents entrés en service à l'ASECNA avant le 1<sup>er</sup> janvier 1992 ont été reversés dans les nouvelles catégories conformément aux dispositions prises à cet effet par les organes compétents de l'Agence. Après leur reversement, ces agents changeront de classement catégoriel dans la mesure où ils changent d'emploi et occupent alors un poste disponible ayant une classification plus élevée que celle du poste précédemment tenu. La promotion n'est exécutable que si le profil de l'agent correspond au profil exigé pour le poste disponible.

### **II.2.2 Agents recrutés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1992**

Pour ces agents, il fallait d'abord procéder à leur recrutement, déterminer leur catégorie ensuite leur échelle. Concrètement il s'agit de la gestion administrative et contractuelle des carrières.

## **I.3 La gestion administrative des carrières**

Il sera question ici essentiellement du recrutement, de la détermination de la catégorie et de l'échelle.

### **I.3.1 Le recrutement**

Il s'agit d'évoquer ici deux principaux points que sont : les modes de recrutement et la composition du dossier de candidature à un emploi à l'Agence.

#### **a) Modes de recrutement**

A la Direction des Ressources Humaines, c'est le Bureau Effectifs et Emplois qui est chargé de la détermination et la planification des effectifs et des emplois. Il procède également aux études relatives aux recrutements et mobilités ainsi que de la gestion du fichier et le contrôle des effectifs. Mais seul le Directeur Général recrute le personnel soit directement, soit par voie de détachement dans les limites des tableaux des besoins approuvés

par le conseil d'Administration, sous réserve des qualifications requises après publication préalable d'avis de vacance d'emploi avec priorité d'emploi aux agents déjà en fonction. Le personnel détaché auprès de l'Agence est celui, qui, avec son accord et à la demande de l'Agence, par décision d'un Etat membre ou d'une société, appelé à servir à l'ASECNA.

b) Dossier de candidature à un emploi

Pour postuler à un emploi à l'ASECNA, tout candidat doit fournir les pièces suivantes :

- une demande dûment signée par le postulant à l'emploi ;
- un extrait d'acte de naissance ou le jugement supplétif en tenant lieu ;
- un extrait du livret de famille, ou une fiche familiale d'état civil ;
- un certificat de nationalité ;
- un certificat de domicile,
- un certificat médical datant de moins de trois (03) mois, délivré par un médecin agréé par l'Agence, constatant son aptitude physique à la fonction qui lui sera confiée,
- un extrait de casier judiciaire datant de moins de trois (03) mois ;
- un curriculum vitae ;
- les copies certifiées conformes des diplômes obtenus,
- le cas échéant, les attestations des stages effectués et le certificat de travail du dernier employeur ;
- un certificat de l'autorité militaire attestant que l'intéressé est en position régulière au regard des lois sur le recrutement dans l'armée de son Etat d'origine. Par Etat d'origine, il faut entendre l'Etat dont l'agent a la nationalité.

Enfin, il importe de souligner que le défaut de production ou la falsification d'un ou plusieurs des documents ci-dessus énumérés constitue, un motif de rejet de la candidature, soit un motif de licenciement sans préavis ni indemnité si la falsification a été décelée après l'engagement, sans préjudice de poursuites judiciaires éventuelles.

### **I.3.2 La détermination de la catégorie**

En fonction du profil des postes à pourvoir les agents sont classés, compte tenu de leurs diplômes, leur expérience et leur qualification professionnelle dans l'une des catégories professionnelles. Et suivant *l'article 1<sup>er</sup> : les catégories professionnelles de l'ASECNA sont définies selon les critères ci-après, en fonction du profil du poste concernés.*<sup>40</sup> (Annexe IV)

- **Agents d'encadrement**

Ils sont regroupés en quatre (04) catégories :

- **Catégorie A**
- **Catégorie B**
- **Catégorie C**
- **Catégorie D**<sup>41</sup>

- **Agents d'exécution**

Ils sont regroupés en cinq (05) catégories :

- Catégorie N**
- Catégorie R**
- Catégorie S**
- Catégorie U**
- Catégorie T**

La classification ci-dessus ainsi faite, il faut mentionner que pour les agents recrutés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1992, la catégorie est déterminée par le profil du poste qui lui-même est indiqué dans l'avis de vacance. Celui-ci précise notamment le niveau de formation requis pour occuper le poste.

---

<sup>40</sup> Article 1<sup>er</sup> de l'Annexe C du Statut Unique du Personnel

<sup>41</sup> Cette catégorie n'est pas une catégorie de recrutement elle est destinée à recevoir les Agents de niveau C qui ont bénéficié d'une promotion.

Tous les Agents fonctionnaires détachés auprès de l'ASECNA ou agents recrutés directement par l'Agence, titulaires de mêmes diplômes ou de diplômes équivalents, exerçant le même emploi, seront classés dans la même catégorie.

Toutefois, l'agent recruté peut passer à une catégorie supérieure dans la mesure où il change d'emploi et occupe alors un poste disponible ayant une classification plus élevée que celle du poste précédemment tenu. Les critères de promotion sont fixés par le règlement n°3 (cf. Annexe V).

### **I.3.3 Détermination de l'échelle**

En matière de détermination de l'échelle à l'embauche, l'ASECNA tient compte de l'expérience professionnelle acquise dans la spécialité par l'Agent après l'obtention de son diplôme de base. Cette expérience est à évaluer comme un savoir faire et non à constater comme une ancienneté.

Pendant la carrière de l'agent, le passage d'une échelle à une échelle supérieure à l'intérieur d'une même catégorie s'opère à l'ancienneté, au mérite exceptionnel, conformément aux dispositions de l'article 17 du statut unique du personnel.<sup>42</sup>

L'ASECNA tient compte également, en cas de nécessité, des caractéristiques du marché de l'emploi du moment.

## **I.4 La gestion contractuelle des carrières**

Deux (02) types de contrat de travail sont fréquemment conclus par l'ASECNA, à savoir le contrat de travail à durée indéterminée et le contrat de travail à durée déterminée.

### **I.4.1 Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI)**

Le recrutement d'un agent sous **CDI** par l'ASECNA donne lieu à l'établissement d'un contrat écrit<sup>43</sup>. Le contrat proposé à l'agent est signé par le Directeur Général ou par son Représentant sur délégation expresse, après visa du contrôleur financier.

<sup>42</sup> Dispositions intégrales de l'article 17 du statut unique du personnel (Cf. Annexe VI)

<sup>43</sup> Formulaire de contrat de travail à durée indéterminée (Cf. Annexe VII)

Ce contrat indique notamment :

- la nationalité de l'agent ;
- le domicile ;
- le classement ;
- la date et la durée de l'engagement,
- les éléments de calcul du traitement ;
- sa première affectation ;
- sa situation de famille.

➤ **Mobilité de l'Agent sous contrat à durée indéterminée**

En dehors de la position normale d'activité au sein de l'Agence, tout agent peut être placé dans l'une des positions suivantes :

**- Détachement par l'Agence**

Le détachement par l'Agence est la position de l'agent appelé à servir, par décision du Directeur Général et à la demande ou le consentement de l'agent concerné, auprès d'une administration ou d'une institution dont l'activité intéresse directement ou indirectement l'ASECNA. La durée du détachement est en principe de trois (03) ans. A la fin du détachement, l'agent est réintégré dans sa catégorie d'origine et affecté à un emploi de cette catégorie.

**- Mise en disponibilité**

La mise en disponibilité est la position de l'agent qui, placé temporairement hors statut, cesse, durant cette période, de bénéficier de sa rémunération, de ses droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite. La mise en disponibilité, qui doit faire l'objet d'une demande écrite de l'agent, revêt un caractère exceptionnel laissé à la seule appréciation du Directeur Général. La mise en disponibilité ne peut être accordée que pour une durée maximale de trois (03) ans, sauf pour un mandat électif, une fonction politique, ou un rapprochement de conjoints. Pendant toute la durée de la disponibilité, le contrat de travail est suspendu.

L'agent en position de mise en disponibilité doit solliciter sa réintégration un mois au moins avant l'expiration de la disponibilité si celle-ci est inférieure à six (06) mois, trois (03) mois avant l'expiration de cette période si celle-ci est supérieure à six (06) mois. En cas de non respect dudit délai, la rupture de travail est imputable à l'agent, ce dont l'Agence pourra prendre acte.

#### **- Sous les drapeaux**

La position sous les drapeaux, qui est un cas de suspension du contrat de travail, est celle dans laquelle l'agent est appelé par son Etat d'origine à accomplir ses obligations militaires ou civiques obligatoires. L'agent doit notifier à l'ASECNA la date de l'expiration de la période de position sous les drapeaux au moins un mois avant cette date

#### **➤ La Résiliation du contrat à durée indéterminée**

La résiliation par l'Agence du contrat à durée indéterminée est subordonnée à la notification par écrit de sa décision à l'agent par lettre recommandée avec accusé de réception ou de tout moyen de preuve certain, sous réserve, en l'absence de faute lourde, d'un préavis.

#### **I.4.2 Contrat de travail à durée déterminée (CDD)**

En cas de contrat à durée déterminée, le recrutement donne lieu à l'établissement d'un contrat écrit, ou d'une décision d'engagement, à durée déterminée. Ladite durée est fixée à l'ASECNA à trois (03) ans au maximum. Toutefois, on ne peut conclure plus de deux (02) contrats successifs, ni renouveler plus d'une fois un contrat à durée déterminée. La décision ou le contrat proposé à l'agent est signé par le Directeur Général ou par son représentant après visa du Contrôleur Financier. Ce contrat contient les mêmes mentions écrites que le contrat à durée indéterminée.

#### **➤ Mobilité de l'Agent sous contrat à durée déterminée**

Le Directeur Général peut décider d'affecter ou de muter à l'intérieur d'un Etat l'agent lié par un contrat à durée déterminée, ou de lui confier une mission temporaire devant être exécutée à l'intérieur ou à l'extérieur des territoires des Etats membres de l'Agence.

➤ **Expiration ou rupture du contrat à durée déterminée**

Le contrat à durée déterminée prend fin de plein droit à l'expiration de la durée prévue, ou en cas de faute lourde de l'agent.

En définitive, les personnes recrutées par l'ASECNA sont soumises à une période d'essai dont la durée est fonction de la catégorie de l'emploi qu'elles sont appelées à occuper. Conformément aux dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de l'Annexe B du statut unique du personnel <sup>44</sup> en application de l'article du même statut.

**Section II : Bases juridiques en matière de gestion de carrières administratives du personnel de l'ASECNA**

Il sera brièvement présenté ici ce qu'il convient d'appeler le "Code du Travail" de l'Agence à savoir le Statut Unique du Personnel, avant de passer aux conditions relatives à la promotion au sein de l'Agence.

**II.1 – Présentation du statut unique du personnel**

Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 1993, le Statut Unique du Personnel constitue le véritable bréviaire du personnel de l'Agence en matière de gestion de sa carrière. En effet, le statut qui fait partie intégrante du contrat de travail, a pour objet de régir les rapports de travail entre l'Agence et son personnel originaire des Etats membres. Il détient son caractère supranational de la convention de Dakar de 1974 à laquelle il est annexé. Les législations des Etats membres ne s'appliquent que pour les matières non traitées par le statut unique. Mieux l'article 1<sup>er</sup> al 2 dudit statut stipule que : l'agent dont la résidence n'est pas située dans le pays

---

<sup>44</sup> Article 1<sup>er</sup> de l'Annexe B du statut unique du personnel (Cf. Annexe IV)

du lieu d'emploi et qui n'est pas national de ce pays bénéficie du présent statut avec des conditions particulières fixées par l'annexe A<sup>45</sup>.

Le statut qui est divisé en quatorze (14) titres, regroupe exactement dix (10) chapitres et est complété par les dix (10) annexes suivantes :

### 1) ANNEXE A

Elle traite des conditions relatives aux agents expatriés.

Aux termes des dispositions de *l'article 1<sup>er</sup> alinéa 1* de cette Annexe : Est considéré comme "expatrié" l'agent dont la résidence habituelle n'est pas située dans le pays du lieu d'emploi et qui n'est pas national de ce pays<sup>46</sup>.

### 2) ANNEXE B

Elle traite des conditions relatives à la période d'essai.

Aux termes des dispositions de son article 1<sup>er</sup> la durée de la période d'essai auxquelles les personnes recrutées par l'ASECNA sont soumises est de :

- 1 mois pour les catégories I et II
- 2 mois pour les catégories III à V
- 3 mois pour les catégories VI à IX

Cette période peut être renouvelée une seule fois<sup>47</sup>.

### 3) ANNEXE C

C'est elle qui définit les différentes catégories de l'ASECNA (Cf. Annexe III)

---

<sup>45</sup> Article 1<sup>er</sup> du statut op.cit.

<sup>46</sup> Article 1<sup>er</sup>al de l'Annexe A du Statut Unique op.cit.

<sup>47</sup> Article 1<sup>er</sup> de l'Annexe B du statut Unique Op. Cit.

#### 4) ANNEXE D

Elle est relative à l'objet de la composition, au fonctionnement de la Commission Consultative Paritaire. Aux termes de son article 3 alinéa 1<sup>er</sup> : les commissions sont composées chacune de huit membres représentant le personnel désignés par ceux-ci et de huit membres représentant l'ASECNA désignés par le Directeur Général<sup>48</sup>.

#### 5) ANNEXE E

Elle traite de l'objet de la composition du Conseil de Discipline et de la procédure pour sa saisine.

#### 6) ANNEXE F

Cette annexe traite de la durée et exécution du préavis du contrat à durée indéterminée<sup>49</sup>.

#### 7) ANNEXE G

Elle évoque les attributions, la composition et le fonctionnement de la Commission d'Interprétation et de Conciliation.

#### 8) ANNEXE H

Le statut comporte en son sein des dispositions relatives au droit d'arbitrage. Et c'est donc cette annexe qui traite de la composition et de la procédure applicable devant le tribunal arbitral qui passe par une conciliation préalable, conformément à l'Article 1er al 1 : en cas de litige entre l'ASECNA et l'un de ses agents concernant les relations de travail, les deux

---

<sup>48</sup> Article 3 al 1 du Statut Unique. Op. Cit.

<sup>49</sup> Article 1<sup>er</sup> de l'Annexe F Op. Cit.

parties en conviennent, le différend est porté devant la commission d'interprétation et de conciliation<sup>50</sup>.

## 9) ANNEXE I

C'est l'annexe relative à l'organisation du service minimum en cas d'émeutes, mutineries, de conflits internes ou externes à l'ASECNA

## 10) ANNEXE J

Enfin, c'est la dernière annexe du statut, elle aborde la question relative au contrat de travail à durée déterminée précédemment étudiée au point II.2 de la première section<sup>51</sup>.

### II.2 Conditions relatives à la promotion des agents

En application de l'*Article 18* du statut unique du personnel, c'est le règlement n°3 qui définit en son Article 1<sup>er</sup> : la promotion consiste dans le passage d'une catégorie à la catégorie supérieure. En général, trois (03) critères ont été retenus pour la promotion des agents de l'ASECNA il s'agit :

- l'expérience professionnelle (ancienneté) ;
- le niveau de formation ;
- le niveau de qualification professionnelle ;
- le poste occupé.

La liste des postes à pourvoir par promotion interne est définie chaque année par le Directeur Général. Et l'ASECNA pratique en général deux (02) types de promotion à savoir :

---

<sup>50</sup> Article 1<sup>er</sup> alinéa1 de l'Annexe H du statut Unique Op. Cit.

<sup>51</sup> Cf. Article 1<sup>er</sup> et suivants de l'Annexe J du statut unique Op. Cit.

- la promotion par diplôme ;
- la promotion par qualification professionnelle.

### **II.2.1 La promotion par diplôme**

Cette promotion a lieu dans deux (02) cas :

- En cas de succès à une formation dans une école agréée par l'Agence et décidée par le Directeur Général après admission sur titre ou concours interne ouvert aux agents ayant au moins cinq (05) ans d'ancienneté.
- En cas de promotion directe d'un agent titulaire d'un diplôme correspondant au niveau de formation exigée pour un poste vacant figurant sur la liste définie à l'article 4<sup>52</sup>.

Cette promotion est réalisable aux conditions suivantes :

- demande écrite de l'agent accompagnée du diplôme obtenu des pièces justificatives (conditions d'admission au programme de formation).
- conformité du diplôme avec les diplômes homologués par l'Agence

### **II.2.2 La promotion par la qualification professionnelle**

Cette promotion a lieu également dans deux (02) cas :

- en cas d'intérim pour une période excédant six (06) mois dans un emploi au poste de niveau supérieur à la catégorie de l'agent conformément à l'article 27 du Statut Unique du Personnel ;
- au profit d'un agent non titulaire du diplôme exigé pour un poste donné mais qui a fait preuve de son expérience professionnelle de son sérieux dans sa manière de servir (appréciation) et de son savoir faire.

L'agent qui a satisfait à l'ensemble des conditions ainsi définies conformément aux mécanismes ci-dessus décrites, reçoit de l'Agence un certificat attestant sa qualification professionnelle à occuper un poste d'une catégorie donnée.

---

<sup>52</sup> **Article 4 du Règlement N°3** : « La liste des postes à pourvoir par promotion interne est définie chaque année par le Directeur Général »

## **CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE –ANALYSES ET RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'étude sur la gestion des carrières administratives du personnel de l'ASECNA. La méthodologie suivie et les résultats feront l'objet de la première section. La seconde section de ce chapitre sera réservée aux analyses des résultats et aux recommandations formulées dans le cadre de l'amélioration de la gestion des carrières des agents.

### **Section I : Présentation des résultats**

Il convient de décrire d'abord la méthodologie de travail avant de procéder à la présentation des résultats proprement dits.

#### **I.1 – Méthodologie de collecte des données**

Il s'agit ici de décrire les résultats et les moyens utilisés pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de cette étude. En effet, recherches documentaires, enquête par questionnaires et par entretien ont permis de réaliser ce travail.

##### **I.1.1 Recherches documentaires**

Pour comprendre la problématique de la gestion des carrières administratives du personnel au sein de l'ASECNA, quelques documents officiels existants dans la base de documentation de l'Agence ont été parcourus. Il s'agit :

- des rapports d'activités officiels des années précédentes ;
- des revues littéraires et spécialisées ;
- des périodiques ;
- les rapports des travaux de séminaires de formation des membres de la commission d'interprétation et conciliation de l'ASECNA.

A tout cela s'ajoute, des supports de cours et quelques mémoires abordant la question de la gestion des carrières.

Il faut dire que c'est à partir de cette revue littéraire qu'ont été traitées l'approche théorique et la problématique du thème de cette étude. Cependant, des recoupements ont été opérés avec d'autres sources notamment des entretiens et enquête.

### **I.1.2 Entretien**

De nombreux entretiens avec les chefs de services, de bureaux et certains agents du Département Administration du Personnel ont jalonné ces recherches. Ces entretiens ont permis d'identifier les agents concernés pour chaque promotion retenue.

### **I.1.3 Enquête**

Elle porte sur un échantillon vingt cinq (25) agents parmi le personnel de l'Agence. Pour la conception du questionnaire, les résultats issus des travaux de recherche documentaire et des entretiens ont été exploités. Une enquête par questionnaire (dont copie se trouve jointe en Annexe I) a été faite.

Cette enquête a aussi permis d'avoir une vue globale sur l'attente du personnel en matière de gestion de leur carrière. Le traitement des données issues de cette enquête a servi de base pour la confection des différents tableaux, qui ont permis de finaliser le recensement et l'analyse des attentes des agents.

#### **I.1.3.1 : Détermination de la taille d'échantillon**

##### **a) Sélection de l'échantillon**

La population enquêtée est constituée des agents d'exécution. Cette population fait partie de la Direction des Ressources Humaines.

##### **b) Taille de l'échantillon**

La taille de l'échantillon ne peut être déterminée sans qu'un préalable soit précisé sur les degrés de confiance et de précisions désirés. Le degré de confiance est généralement exprimé en pourcentage. Celui choisi dans cette étude est de 5%, ce qui signifie qu'il y a 95%

de chances sur 100 que les résultats tirés de l'échantillon ne diffèrent pas de la population totale.

L'effectif total de la DRH étant de 56 agents, il devrait correspondre à la taille de l'échantillon qui a été constituée. Pour diverses raisons dont départ en congés, mise en stage, départ en mission, absences autorisées, le questionnaire a été administré à vingt cinq (25) agents.

### **I.1.3.2 Limites de l'étude**

La présente étude vient appuyer les analyses théoriques et conforter d'autres recherches. Toutefois, elle n'a pas pu évacuer les problèmes de subjectivité liés à la gestion des carrières administratives au sein de l'Agence.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur le choix opportuniste de l'échantillon et sur son impact sur les réponses obtenues.

Dès lors, il faut rester vigilant sur la portée de ces résultats qui n'en demeurent pas moins des signaux forts.

### **I.1.3.3 Difficultés rencontrées**

La principale difficulté rencontrée est l'indisponibilité de certains agents. Il fallait résister au refus de collaborer de certains agents faisant partie de la population enquêtée. Il y a eu souvent une réticence de la part de certains d'entre eux, des interrogations, voire des angoisses lors de l'enquête. Il fallait affronter des esprits de corps solidaires.

## **I.2 Résultats proprement dits**

L'étude de gestion des carrières administratives étant le résultat d'un long processus, et compte tenu du délai imparti pour le stage, tout le processus de l'étude n'a pu être mené à terme, tel que décrit dans la présentation générale de ce document.

Pour une meilleure compréhension et une exploitation aisée de cette étude, les questionnaires de vingt cinq (25) agents d'exécution de la catégorie « U », ont été identifiés

ensuite des observations ont été faites sur l'avancement de ces agents en deux (02) étapes à savoir :

- étape d'évolution annuelle par catégorie de l'échantillon ;
- étape d'évolution mensuelle par échelle de l'échantillon.

Tous ces agents seront probablement reclassés dans la catégorie «T» en 2008. Les résultats de ces travaux sont consignés dans les tableaux ci-dessous.

### **I.2.1 Première étape**

#### **Présentation de l'échantillon en 2006**

#### **Situation des 25 Agents de la catégorie « U » en 2006**

<b>Echelle</b>	<b>Nombre d'agent</b>	<b>Pourcentage</b>
1	0	0
2	0	0
3	1	4
4	0	0
5	3	12
6	5	20
7	2	8
8	7	28
9	4	16
10	0	0
11	2	8
12	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**(Tableau 4)**

#### **Répartition**

- ✓ 4% d'agents classés à l'échelle 3
- ✓ 12% d'agents classés à l'échelle 5
- ✓ 20% d'agents classés à l'échelle 6
- ✓ 8% d'agents classés à l'échelle 7
- ✓ 28% d'agents classés à l'échelle 8
- ✓ 16% d'agents classés à l'échelle 9
- ✓ 8 % d'agents classés à l'échelle 11

- ✓ 4% d'agents classés à l'échelle 12

### Présentation de l'échantillon en 2007

#### Situation des 25 Agents de la catégorie « T » en 2007

Echelle	Nbre d'agent	Pourcentage
1	1	4
2	3	12
3	5	20
4	2	8
5	7	28
6	4	16
7	0	0
8	2	8
9	1	4
10	0	0
11	0	0
12	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

(Tableau 5)

#### Répartition :

- ✓ 4% d'agents classés à l'échelle 1
- ✓ 12% d'agents classés à l'échelle 2
- ✓ 20% d'agents classés à l'échelle 3
- ✓ 8% d'agents classés à l'échelle 4
- ✓ 28% d'agents classés à l'échelle 5
- ✓ 16% d'agents classés à l'échelle 6
- ✓ 8 % d'agents classés à l'échelle 18
- 4% d'agents classés à l'échelle 9

## Présentation de l'échantillon en 2008

### Situation des 25 Agents de la catégorie « T » en 2008

Echelle	Nbre d'agent	Pourcentage
1	0	0
2	1	4
3	3	12
4	5	20
5	2	8
6	7	28
7	4	16
8	0	0
9	2	8
10	1	4
11		
12		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

(Tableau 6)

### Répartition

- ✓ 4% d'agents classés à l'échelle 2
- ✓ 12% d'agents classés à l'échelle 3
- ✓ 20% d'agents classés à l'échelle 4
- ✓ 8% d'agents classés à l'échelle 5
- ✓ 28% d'agents classés à l'échelle 6
- ✓ 16% d'agents classés à l'échelle 7
- ✓ 8 % d'agents classés à l'échelle 9
- ✓ 4% d'agents classés à l'échelle 10

## I.2.2 Deuxième étape

### ▪ Présentation de l'échantillon en 2005

Avancement Mensuel par échelle des agents de l'échantillon dans la catégorie « U » en 2005

#### Résultat (cf. tableau Annexe N°XI)

##### Répartition

Au cours de l'année 2005, l'avancement mensuel par échelle de certains agents de l'échantillon s'est fait dans les proportions suivantes après observation du tableau en (Annexe N° XI).

##### ❖ Au cours du mois de janvier

✓ 12% des agents étaient avancés soit :

4% des agents classés à l'échelle 5

8% des agents classés à l'échelle 8

##### ❖ Au cours du mois de juillet

✓ 20% des agents étaient avancés soit

8% des agents classés à l'échelle 5

12% des agents classés à l'échelle 6

##### ❖ Au cours du mois d'Août

✓ 4% des agents étaient avancés et classés à l'échelle 9

##### ❖ Au cours du mois de novembre

✓ 12% des agents étaient avancés soit

4% des agents classés à l'échelle 7

8% des agents classés à l'échelle 8

Au total 12 agents sur les 25 de l'échantillon ont été avancés soit un pourcentage de 48%.

## ▪ Présentation de l'échantillon en 2006

Avancement mensuel par échelle des agents de l'échantillon dans la catégorie « U » en 2006

Résultat (cf. tableau Annexe XII).

### Répartition

Au cours de l'année 2006, l'avancement mensuel par échelle de certains agents de l'échantillon s'est fait dans les proportions suivantes après observation du tableau en (Annexe XII).

❖ Au cours du mois de janvier

✓ 16% des agents étaient avancés soit :

4% des agents classés à l'échelle 3

4% des agents classés à l'échelle 6

4% des agents classés à l'échelle 8

4% des agents classés à l'échelle 11

❖ Au cours du mois de Février

✓ 20% des agents étaient avancés et classés à l'échelle 8

❖ Au cours du mois de juillet

✓ 16% des agents étaient avancés soit :

4% des agents classés à l'échelle 6

4% des agents classés à l'échelle 9

4% des agents classés à l'échelle 11

4% des agents classés à l'échelle 12

❖ Au cours du mois de septembre

2% des agents étaient avancés et classés à l'échelle 9

❖ Au cours du mois d'octobre

✓ 12% des agents étaient avancés soit :

4% des agents classés à l'échelle 7

8% des agents classés à l'échelle 11

❖ Au cours du mois de décembre

4% des agents étaient avancés et classés à l'échelle 8

Au total 15 agents sur les 25 de l'échantillon ont été avancés soit un pourcentage de 60%.

▪ **Présentation de l'échantillon en 2008**

**Avancement Mensuel probable par échelle des agents de l'échantillon dans la catégorie « T » en 2008**

Résultat (cf. tableau en Annexe XIII)

**Répartition**

Au cours de l'année prochaine, l'avancement mensuel probable par échelle de tous les agents de l'échantillon se fera dans les proportions suivantes après observation du tableau en (XIII).

❖ Au cours du mois de janvier

✓ 60% des agents seront avancés soit :

4% des agents évolueront à l'échelle 2

12% des agents évolueront à l'échelle 3

16% des agents évolueront à l'échelle 4

4% des agents évolueront à l'échelle 5

20% des agents évolueront à l'échelle 6

4% des agents évolueront à l'échelle 7

❖ Au cours du mois de mars

✓ 4% des agents seront avancés et classés à l'échelle 6

❖ Au cours du mois de juillet

✓ 12% des agents seront avancés soit :

4% des agents évolueront à l'échelle 4

4% des agents évolueront à l'échelle 7

4% des agents évolueront à l'échelle 9

❖ Au cours du mois de septembre

8% des agents seront avancés et classés à l'échelle 7

❖ Au cours du mois d'octobre

✓ 12% des agents seront avancés soit :

4% des agents évolueront à l'échelle 5

8% des agents évolueront à l'échelle 9

❖ Au cours du mois de décembre

4% des agents seront avancés et classés à l'échelle 6

En définitive tous les agents de l'échantillon seront avancés soit un pourcentage de 100%. Mais il urge de préciser les mesures de promotion en vigueur à l'ASECNA avant de procéder à l'analyse des résultats ci-dessus présentés.

### **I.3 Mesures de promotion au titre d'une année**

Il été relevé des entretiens les deux (02) principales conditions qui déterminent la promotion des agents d'exécution.

#### **I.3.1 Conditions de promotion au mérite professionnel**

1. Avoir dix (10) ans d'ancienneté au moins à l'ASECNA ;
2. Avoir une note d'appréciation annuelle = ou >à 15/20 ;
3. Etre sélectionné par la commission professionnelle ;
4. N'avoir bénéficié de la promotion au mérite professionnel ou de l'emploi occupé au titre des plans de carrières au cours des années antérieures.

### **I.3.2 Conditions générales de promotion par emploi occupé**

1. Occupé un emploi de niveau supérieur à son classement avant l'année en cours ;
2. Avoir une note d'appréciation annuelle = ou  $>15/20$  ;
3. Etre sélectionné par la commission professionnelle ;
4. N'avoir pas bénéficié de la promotion au mérite professionnelle ou de l'emploi occupé au titre des plans de carrières au cours des années antérieures ou avoir été déployé à un nouvel emploi et disposer du diplôme requis. Ce redéploiement doit avoir été avisé et approuvé par le Directeur Général.

Il importe de mentionner que les reclassements suite à une formation diplômante telle que celle effectuée sur site par les pompiers d'aérodrome par exemple ne doivent pas être considérés comme une promotion au mérite professionnel ou par l'emploi occupé.

Pour la décomposition de la notation (Cf. Annexe VIII).

## **Section II : Analyses des résultats et recommandations**

A travers les entretiens réalisés avec les agents de diverses catégories de l'ASECNA et les différents résultats ci-dessus présentés, des analyses ont été faites.

A partir de ces analyses, des recommandations seront formulées pour permettre (lorsqu'elles seront prises en compte) à l'ASECNA de mieux gérer la carrière de ses agents.

### **II.1 Analyses des résultats**

- **La classification des catégories**

A l'ASECNA, neuf (09) catégories d'emploi désignées par des lettres sont retenues. On distingue dans l'ordre hiérarchique croissant les catégories suivantes :

- N, R, S, U et T pour les agents d'exécution ;
- A, B, C, et D pour les agents d'encadrement.

Si l'énumération de ces différentes catégories paraît assez simple en la forme, elle présente quelques difficultés de compréhension. Ces différentes catégories ainsi présentées ne permettent pas de cerner les diverses branches d'activités auxquelles elles sont adaptées ni leur nombre exact. De plus aucune définition particulière n'est donnée à l'une quelconque de ces catégories. Chaque catégorie faisant l'objet d'une définition générale, il est assez souvent difficile à certains agents de se situer par rapport à leurs corps d'appartenance.

- **Le réaménagement de l'avancement par échelle**

Généralement l'avancement des agents se fait par échelle à l'ASECNA, mais il urge d'initier la notion de grades qui fixera la place occupée par l'agent dans la hiérarchie de son corps. De ce fait le nombre de grade relevé sera en relation avec la différenciation des emplois dans les différents services de l'Agence.

- **Les modalités de classement**

Pour procéder au classement de ses agents, l'Agence tient généralement compte des deux (02) critères cumulatifs suivants :

- l'emploi occupé ;
- la formation ou la qualification requise pour l'emploi.

Pour déterminer l'échelle à l'embauche par exemple, l'Agence tient compte de l'expérience professionnelle acquise dans la spécialité sollicitée par l'agent après l'obtention de son diplôme de base. Seulement, l'ancienneté ne justifie nullement l'expérience acquise. C'est pourquoi, le passage de la catégorie C à la catégorie D paraît ambigu aux yeux de certains agents, étant entendu que les critères d'un tel passage relèvent du pouvoir discrétionnaire du Directeur Général.

- **Le défaut de mesure de déclassement**

Les principaux cas rencontrés à l'Agence concernent ceux des agents qui sollicitent leur classement dans une catégorie supérieure. Bien que le cas de déclassement d'un agent dans une catégorie inférieure puisse se présenter, le Statut Unique du Personnel n'a malheureusement rien prévu à ce propos.

- **La mise en disponibilité sur demande de l'agent**

La mise en disponibilité de l'agent ne peut être refusée lorsqu'elle est sollicitée pour occuper un mandat électif ou une fonction politique, pour rejoindre le conjoint en poste dans une localité ou un pays autre que celui du lieu d'emploi ou pour allaitement à l'issue d'un congé de maternité. Cependant, aucune condition d'octroi n'est émise en dehors des cas ci-dessus évoqués. De plus certains effets relatifs à la mise en disponibilité ont été écartés. Ainsi par exemple l'extinction de la mise en disponibilité n'a pas été traitée par le Statut Unique du Personnel, ni par le Code de Rémunération du Personnel, ce à quoi va s'atteler la partie consacrée aux suggestions.

## II.2 Les recommandations

- **La classification des catégories**

Le regroupement des différents corps permet de différencier les catégories qui sont en principe hiérarchisées. Mais pour une meilleure compréhension de cette hiérarchisation, il convient de répartir les agents des différents secteurs d'activité de l'Agence en cinq (05) parties suivant leurs niveaux de qualification professionnelle. Dans cette logique, cinq (05) lettres à savoir : A, B, C, D, et E pourraient par exemple désigner l'ordre hiérarchique envisagé.

Les différents emplois permanents des agents correspondront à des fonctions de nature différente, ce qui permettra d'observer une distinction entre les diverses catégories. D'où la proposition suivante :

- catégorie A : elle correspond aux agents occupant les postes de direction ;
- catégorie B : elle correspond aux agents occupant les emplois d'élaboration ;
- catégorie C : elle correspond aux agents occupant les emplois spécialisés ;
- catégorie D : elle correspond aux agents occupant les emplois d'exécution ;
- catégorie E : elle correspond aux agents occupant les emplois sans qualification.

Dans ce cas chaque catégorie fera l'objet d'une définition particulière, contrairement au classement adapté par le Statut Unique du Personnel.

- **Le réaménagement de l'avancement par échelle**

En tenant compte de la classification ci-dessus proposée, les catégories A, B, C et D seront divisées en trois (03) échelles, qui seront à leur tour subdivisées en échelons. La catégorie E, par contre ne comportera qu'une seule échelle et n'exigera aucune qualification professionnelle.

Pour permettre à l'agent d'évoluer non seulement dans la hiérarchie de son emploi mais aussi dans sa carrière, l'Agence pourra faire intervenir la notion de grade. Cela constituera en n'en point douter une source de motivation, puisque le grade appartient à l'agent tandis que l'emploi appartient à l'Agence. En conséquence, l'agent peut perdre son emploi sans perdre son grade.

A cet effet l'Agence peut retenir trois (03) grades normaux et un grade hors classe dans sa classification à savoir :

- le grade initial : il sera désigné comme la deuxième classe et comportera quatre (04) échelons à franchir en huit (08) ans à raison d'un échelon tous les deux (02) ans, il pourra regrouper 40% de l'effectif des agents de l'ASECNA ;
- le grade intermédiaire : il sera désigné comme la première classe et comportera trois (03) échelons à franchir en six (06) ans soit un échelon tous les deux ans, il pourra regrouper 30% de l'effectif des agents de l'ASECNA ;
- le grade terminal : il sera désigné comme la classe exceptionnelle et comportera quatre (04) échelons à franchir en huit (08) à raison d'un échelon tous les deux (02) ans, et une subdivision pourrait être opérée à ce niveau pour donner :

- le grade terminal normal avec trois (03) échelons ;
- le grade terminal exceptionnel avec un seul échelon ;

Ces deux subdivisions regrouperont 30% de l'effectif du personnel de l'Agence à raison de 20% pour la première et 10% pour la seconde.

- le grade hors classe : il comportera, comme son nom l'indique, un seul échelon et n'aura pas d'effectif limité à son niveau en raison du processus de son accession.

#### • **Les modalités de classement**

Pour mieux apprécier les demandes de classement, l'Agence pourra aussi prendre en considération d'autres éléments justifiant l'expérience acquise. Il peut s'agir : du certificat de travail ou du bulletin de paie délivré par l'ancien employeur.

#### • **La mise en oeuvre des mesures de déclassement**

Le déclassement se traduit par le classement d'un agent dans une catégorie inférieure à la précédente. Il pourrait être envisagé par l'ASECNA pour éviter le licenciement économique en cas de difficultés économiques ou de licenciement pour des fautes légères inhérentes à la personne de l'agent.

En pareil cas, l'Agence pourra affecter momentanément l'agent à un emploi relevant d'une catégorie professionnelle inférieure. Son salaire, les avantages acquis et son classement antérieur seront maintenus pendant la période correspondante qui n'excédera pas un certain nombre de mois.

- **La mise en disponibilité**

Elle s'analyse en un gèle de carrière, mais elle ne saurait être assimilée à une révocation ou à une radiation de l'agent.

- C'est pourquoi, en dehors des conditions prévues par le Statut Unique du Personnel, l'ASECNA pourra prévoir des conditions particulières aux cas de mise en disponibilité dans les conditions suivantes :
  - lorsque l'activité est compatible avec les intérêts de l'Agence ;
  - lorsque l'activité présente un intérêt public notamment du point de vue économique et que cet intérêt soit national ;
  - lorsque l'agent demandeur a accompli par exemple au moins dix (10) années de service et qu'au cours des cinq (05) dernières années qu'il n'ait eu aucune relation avec la nouvelle structure d'accueil.

En ce qui concerne l'extinction de la mise en disponibilité, elle devra intervenir à l'expiration du délai sollicité ou par décision du Directeur Général de l'ASECNA.

## CONCLUSION

Le développement des hommes en entreprise ne peut être atteint que s'il est organisé rationnellement. Toute action à entreprendre en matière d'évolution de carrières doit, pour être efficace, être planifiée, organisée et servir aussi bien l'intérêt du personnel que celui de l'entreprise. L'évolution des carrières doit donc répondre aux attentes du personnel mais aussi de l'entreprise. C'est pourquoi, une politique de gestion de carrière efficace doit être reposée sur des critères d'appréciation objectifs, et exclue le favoritisme.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été de contribuer et améliorer le système de gestion des carrières du personnel de l'Agence pour montrer l'importance des carrières dans les multinationales, en outre favoriser une meilleure compréhension du déroulement des carrières qui prend en compte aujourd'hui de nouvelles exigences de l'environnement du travail.

Aussi, notre étude nous a permis de constater que l'ASECNA a instauré un système de gestion de carrière appréciable, mais qui peut toutefois être amélioré. En effet, même si lors de la conception des textes on note a priori une gestion prévisionnelle soignée et une formulation claire et précise des conditions de promotions, on remarque une déficience de la politique d'évaluation. En d'autres termes, l'évaluation du personnel (en l'occurrence des agents d'exécution) ne repose pas sur le mérite exclusif ; d'où le dysfonctionnement au niveau des autres pratiques de GRH.

De même, la présente étude nous a permis également de montrer la préoccupation des agents d'être entendus par la hiérarchie, en ce qui concerne leur promotion. On relève manque de diligences dans la procédure relative à leur classement et donc à la gestion de leurs carrières. Ainsi, l'ASECNA a instauré un système de gestion des carrières qui manque de techniciens en RH pour l'adapter aux nouvelles exigences du contexte actuel.

Par conséquent, l'ASECNA n'éprouve aucune difficulté à garder (conserver) son personnel, notamment ses cadres, après qu'elle les ait formés parce que, dans la plupart des cas, la politique de formation est liée à la stratégie de l'Agence et aux carrières individuelles. Quant aux agents d'exécution, la meilleure réponse face aux difficultés soulevées semble être la mise en

place d'un plan de carrière liant leurs objectifs à ceux de l'ASECNA en leur permettant de bénéficier d'une promotion chaque fois que leurs efforts, leurs résultats ou l'acquisition de nouvelles qualifications la justifient.

En définitive, la présente étude nous a permis de comprendre la politique de la gestion des carrières administratives du personnel en vigueur à l'ASECNA, voire de relever les forces et défaillances dudit système de gestion existant. Il n'en demeure pas moins que cette étude présente des limites compte tenu de certains paramètres précédemment évoqués.

En effet, notre analyse s'est basée exclusivement sur les réponses des agents de notre échantillon. Prendre le point de vue des agents appartenant de toutes les catégories socioprofessionnelles pourrait nous renseigner davantage sur d'autres dimensions de la réalité. Toutefois, notre hypothèse de recherche est partiellement validée dans le cadre de l'échantillon étudié. Pour pouvoir la généraliser, il faudrait, en fait, choisir un échantillon plus large et plus représentatif.

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES GENERAUX ET SPECIAUX

- Alain MEIGNANT : Ménager la formation ; Paris ; 5è Editions Liaison ; 1997; 435 p.
- Audet M. et Haines V et St Orange et Petit A. : Relever les défis de la GRH ; Paris éditions Gaëtan Morin ; Montréal ; 2000.
- Bernard MARTORY et al. : GRH Pilotage social et performances ; Paris; 5è édition Dunod ; 2003
- Emmanuel ABORD de CHATILLON, Céline DESMARAIS et Martine MEUNIER : Mobiliser les Ressources Humaines ; Paris éditions FOURCHER ; 2003 ; 207p.
- Henri MAHE de BOISSELANDELLE : Dictionnaire de gestion ; Paris édition Economica 1998 ; 517 p.
- HELRIEGEL et al. : Management des organisations ; Paris ; édition Nouveaux horizons ; 1992 ; 693p.
- Jean-Marie PERETTI : Gestion des Ressources Humaines ; Paris 11 éditions Vuibert ; 2003-2004 ; 284p.
- Jean-Marie PERETTI : Tous DRH ; Paris ; 2è édition d'organisation 2001.
- Jean RIVERO et Jean WALINE : Paris Droit Administratif ; 20è éditions Dalloz 2004.
- Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PIGEYRE : La GRH, Pratique et Eléments de Théorie ; Paris Éditions Dunod ; 2003 ; 234p.
- Martin KIRSCH : Droit du Travail en Afrique ; Afrique Francophone au Sud du Sahara ; Contrat du travail ; tome II ; Editions EDIENA, 1989 ; 415p.

## CODES ET CONVENTIONS

- Code du Travail du Bénin ; Cotonou éditions ONIP ; 1998 ; 86p.
- Code du Travail du Sénégal (Pierre Marie COLY) Sénégal ; Nouvelles Editions Africaine; 189p.
- Code de Rémunération du Personnel de l'ASECNA ; Editions Juillet 1995.
- Convention Collective Nationale inter professionnelle du Sénégal ; Sénégal Editions Clair Afrique ; Mai 1982 ; 70p.

- Statut Unique du Personnel de l'ASECNA ; Edition Octobre 1993.

### **LEXIQUES**

- Lexique de Gestion : Paris 6<sup>ème</sup> Editions Dalloz 2003.
- Lexique des Sciences Sociales : Paris Edition Dalloz ; 1999
- Lexique des Termes Juridiques : Paris 10 Editions ; Dalloz 1995.

### **REVUES ET RAPPORTS**

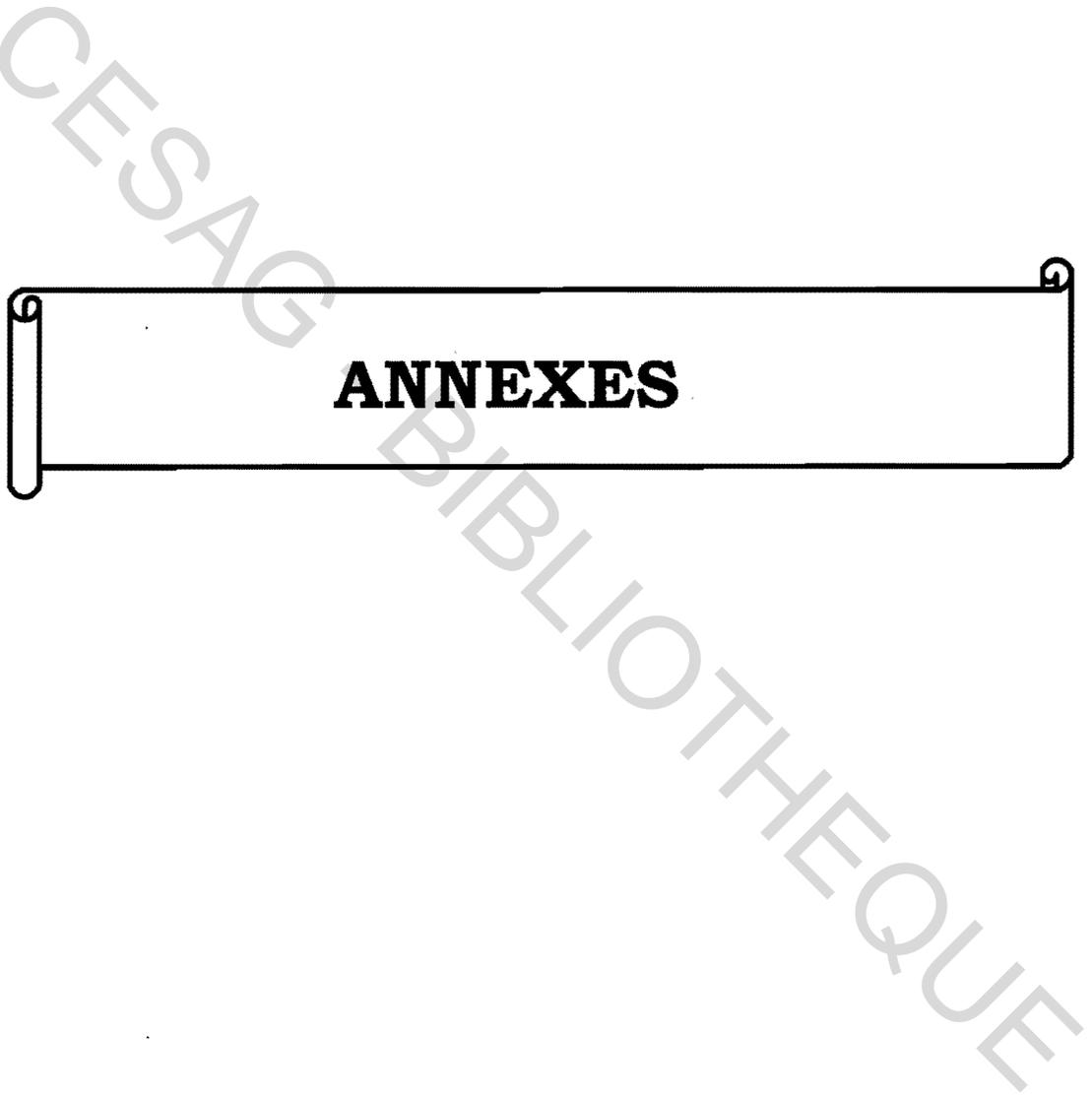
- Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion N°206- Ressources Humaines.
- Rapports Annuel ASECNA 2005.

### **COURS ET MEMOIRES**

- Cours de GRH du Pr. Réal MBIDA ; DESAG 2006-2007.
- Cours de Droit Administratif du Pr. Alao FASSASSI ; 3<sup>ème</sup> année ; 1998 ; FASJEP ; UNB.
- Cours de Droit du Travail ; Me Bertin AMOUSSOU ; 2<sup>ème</sup> année ; 1997 ; FASJEP ; UNB.
- Mémoire : Dialogue Social à l'ASECNA ; par Georges Toussaint GNABLOHOU ; Février 1998.
- Mémoire : Quel Plan de Carrière pour la Motivation des Maîtres Contractuels ; par Ly Mamadou SEYDY ; 2006.
- Mémoire : Diagnostic du Système de Gestion des Ressources Humaines dans une entreprise Multinationale : Cas de l'ASECNA ; par AKOUN AKE, Armand Samuel.

### **SITES INTERNETS**

- [www.entreprise-carrieres.presse.fr](http://www.entreprise-carrieres.presse.fr)
- [www.ledictionnaire.com](http://www.ledictionnaire.com)
- [www.asecna.aero](http://www.asecna.aero)



## QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX AGENTS DE L'ASECNA

Je prépare un mémoire au DESAG sur l'Etude de Gestion Administrative des Carrières du Personnel de l'ASECNA. Dans le but de mener à bien cette étude, ce questionnaire a été conçu et soumis à votre point de vue.

Merci de votre disponibilité et de votre franche collaboration.

Cochez dans les cases la ou les réponses qui vous conviennent.

### A- Identification

Direction.....

Nationalité.....

Poste actuel.....

Date de nomination

Catégorie : .....Date d'accès à la

Catégorie.....

Echelle.....Date d'accès à l'échelle

### B- Recrutement

Comment avez- vous été recruté à l'ASECNA ?

1- Sur examen du dossier                      Oui                          Non   

2- Sur simple entretien                      Oui                          Non   

3- Sur concours ou test                      Oui                          Non   

4- Toutes les trois étapes                      Oui                          Non   

### C- Contrat de travail

Bénéficiez-vous d'un contrat après votre recrutement à l'ASECNA ?

Oui                          Non   

Si oui, lequel ?



2-Les techniques d'évaluation utilisées varient-elles en fonction :

a. de votre niveau de qualification      Oui       Non

b. de vos connaissances et pratiques      Oui       Non

Professionnelles.

c. de votre discipline et moralité.      Oui       Non

d. de vos rapports avec les supérieurs hiérarchiques.      Oui       Non

e. toutes les 4 techniques à la fois.      Oui       Non

F- Promotion

Pensez-vous que les agents sont réglementairement promus ?

Oui       Non.

Si oui, sur quels critères le sont-ils ?

-Notation

-Critère d'âge

-A l'ancienneté dans le grade

-Ancienneté à l'Agence

G- Reclassement

1-En 2005 étiez-vous déjà à l'ASECNA ?

Oui       Non

Si oui, quelle était votre situation ?

Catégorie.....

Echelle.....

Date d'effet.....

4-Enfin, en 2008 comptez-vous appartenir toujours au personnel d'ASECNA ?

Oui  Non

Si oui, quelle sera votre situation éventuelle.

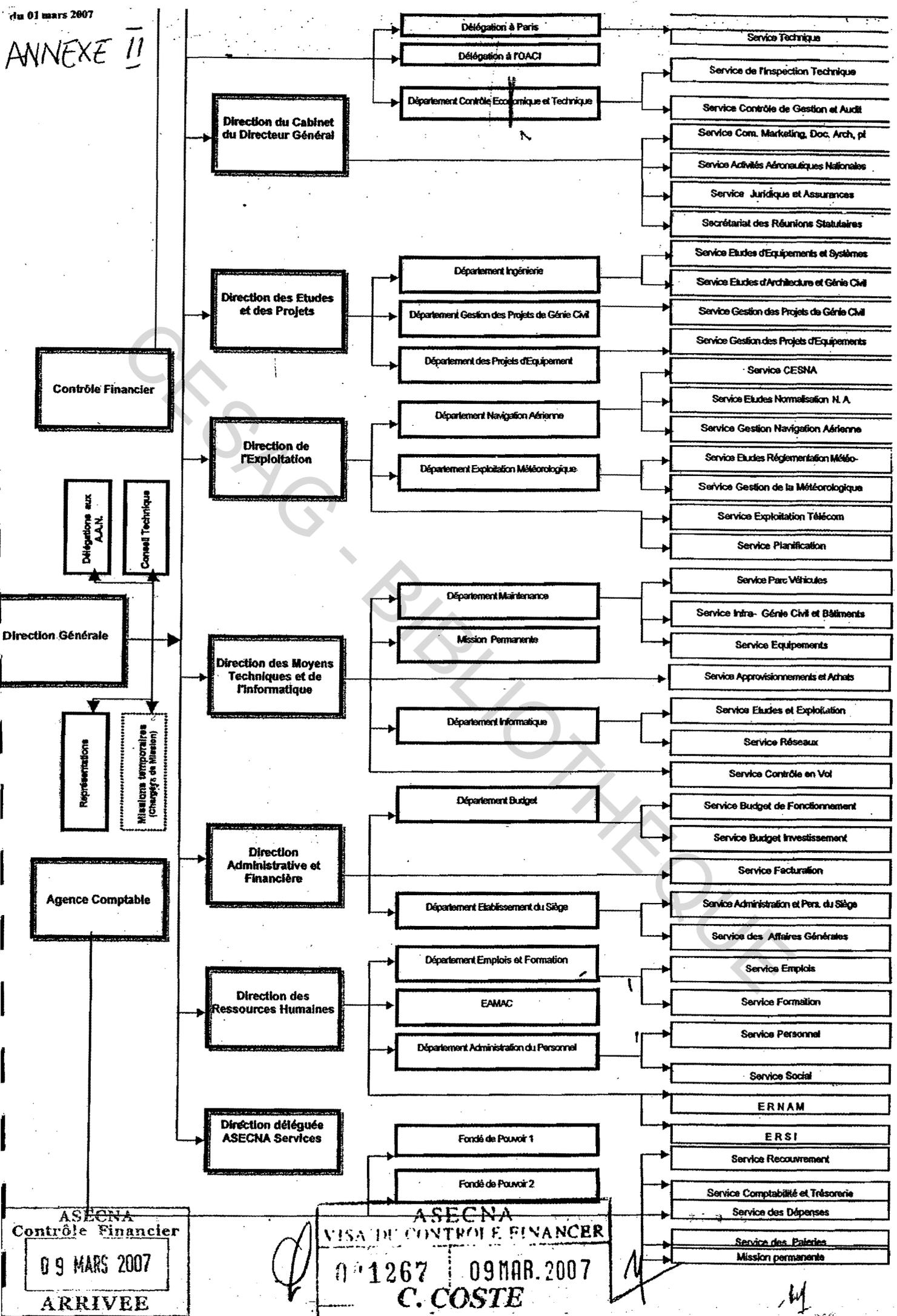
Catégorie.....

Echelle.....

Date d'effet.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

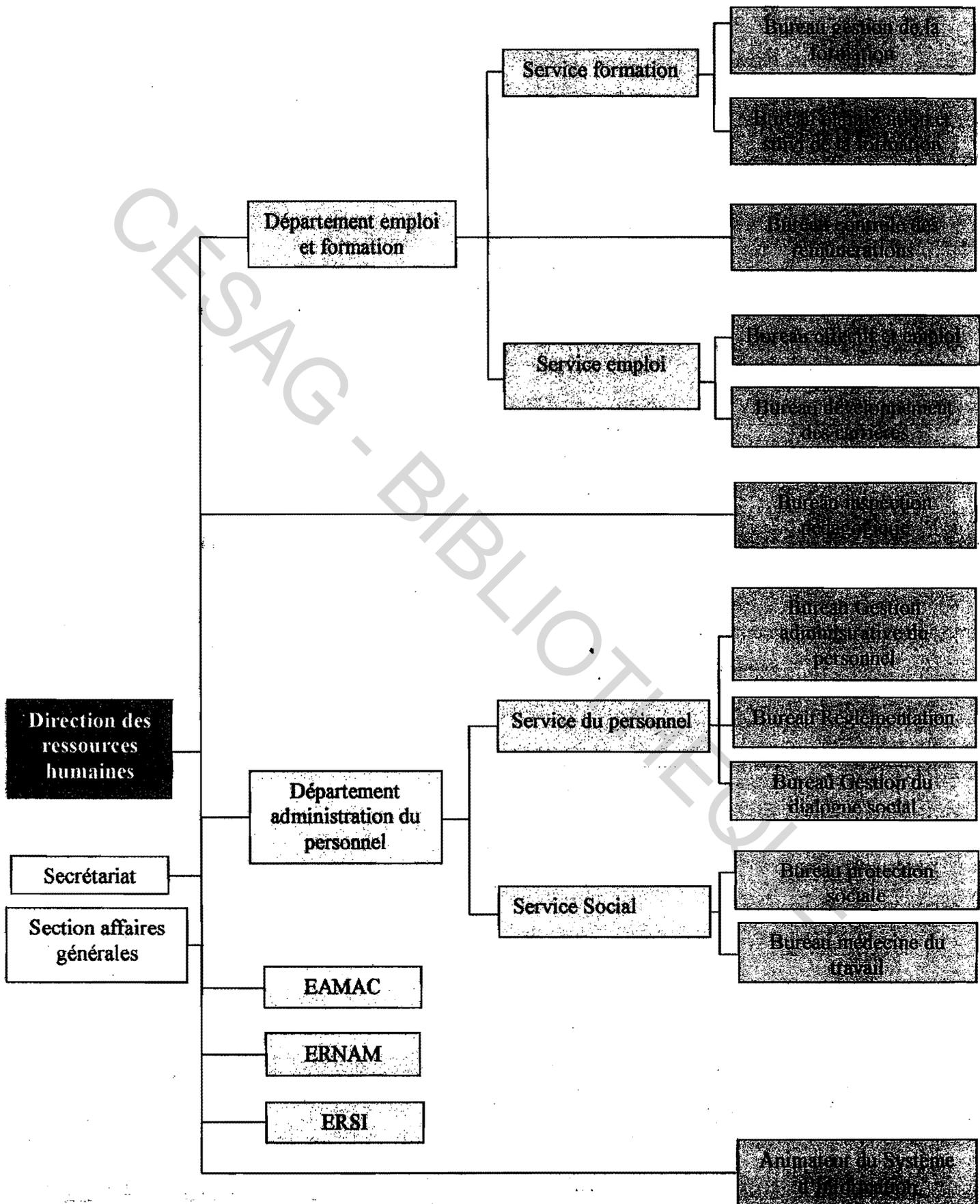
# ANNEXE II



ASECNA  
 Contrôle Financier  
 09 MARS 2007  
 ARRIVEE

ASECNA  
 VISA DE CONTROLE FINANCIER  
 01267 09MAR.2007  
 C. COSTE

**Organigramme de La Direction des Ressources Humaines (2007)**



## ANNEXE A

## EXPATRIÉS

(application des articles 1 et 34 du statut unique du personnel)

**Article 1**

Est considéré comme "expatrié" l'agent dont la résidence habituelle n'est pas située dans le pays du lieu d'emploi et qui n'est pas national de ce pays.

L'agent doit donc avoir été introduit dans le pays d'emploi par l'ASECNA pour y exécuter un contrat de travail sans avoir la nationalité de ce pays d'emploi.

**Article 2**

Lorsqu'il est mentionné dans le statut unique du personnel les termes "Etat d'origine", il s'agit de l'Etat dont l'agent a la nationalité.

**Article 3**

L'agent d'exécution dont la résidence habituelle est située dans le pays du lieu de recrutement et qui n'est pas national de ce pays, ne peut se prévaloir de la qualité d'expatrié, même s'il devient agent d'encadrement au cours de sa carrière à l'ASECNA.

Toutefois cet agent acquiert la qualité d'expatrié lorsqu'il est affecté ou muté hors de son pays de recrutement, à condition que ce pays soit différent du pays dont il a la nationalité.

**Article 4 t**

Les frais de transport de l'agent expatrié chef de famille, ceux de son conjoint et de ses enfants à charge tels que définis aux articles 58 et 59 du statut unique du personnel, sont supportés par l'Agence dans les cas suivants, et dans les conditions fixées par le Directeur Général :

1°) du pays de la résidence habituelle au lieu d'emploi lors du recrutement, du retour de congé si le contrat n'est pas venu à expiration avant la date de fin de congé et si l'agent, à cette date, est en état de reprendre son service,

2°) du lieu d'emploi au pays de la résidence habituelle dans l'une des circonstances ci-après :

- en cas d'expiration d'un contrat à durée déterminée ;
- à l'occasion du congé annuel ;
- en cas de rapatriement sanitaire ;
- en cas de rupture de l'engagement à l'essai ;
- en cas de rupture du contrat de travail du fait de l'Agence.

## ANNEXE B

### ESSAI

(application de l'article 10 du statut unique du personnel)

#### Article 1

Les personnes recrutées par l'ASECNA sont soumises à une période d'essai dont la durée est fonction de la catégorie de l'emploi qu'elles sont appelées à occuper.

Cette durée est de :

- 1 mois pour les catégories I et II,
- 2 mois pour les catégories III à V
- 3 mois pour les catégories VI à IX

Cette période peut être renouvelée une seule fois.

#### Article 2

La personne recrutée à l'essai perçoit, pendant la durée de l'essai, le salaire de base de sa catégorie d'engagement à l'exclusion de toute autre indemnité sauf la prime de rendement et les indemnités qui, éventuellement, sont représentatives d'un remboursement de frais.

#### Article 3

La personne recrutée à l'essai bénéficie du régime de congés payés de l'ASECNA et, pour lui-même seulement, du régime médico-social de l'ASECNA.

#### Article 4

Le statut unique du personnel de l'ASECNA n'est pas applicable à la personne recrutée à l'essai. Cependant le contrat pourra prévoir l'application à l'intéressé de certaines dispositions spécifiques de ce statut.

#### Article 5

La personne engagée à l'essai est tenue de se conformer aux conditions de travail de l'ASECNA.

#### Article 6

Pendant la période d'essai, chacune des parties peut à tout moment mettre un terme au contrat sans que cela donne lieu à une quelconque indemnisation.

L'agent qui prend l'initiative de la rupture informe l'ASECNA de sa décision

L'ASECNA, avant la date d'expiration de la période d'essai, doit notifier à l'intéressé, soit la décision de mettre fin à l'essai, soit celle de renouveler cet essai, soit son engagement définitif.

La rupture de l'engagement à l'essai, au cours de l'essai ou à son terme, par l'une ou l'autre des parties, ne donne lieu à aucune indemnité.

Si l'intéressé est maintenu en service à l'expiration de l'engagement à l'essai ou de son éventuel renouvellement, et qu'aucune décision ne lui est notifiée, il est considéré comme confirmé dans son emploi.

adoptés par le Conseil d'Administration, qui font partie intégrante du présent Contrat de Travail.

**ARTICLE 4 : PERIODE D'ESSAI**

Le présent contrat ne deviendra définitif qu'à l'issue d'une période d'essai de ..... mois. Au cours de cette période, chacune des parties pourra rompre le contrat sans préavis ni indemnité.

**ARTICLE 5 : LIEU D'EXECUTION DU CONTRAT**

M..... accepte d'être affecté ou muté sur tout aéroport ou site concernés par la Gestion des Activités Communautaires.

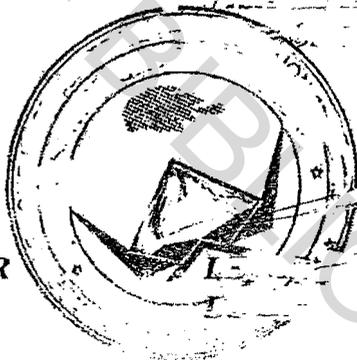
**ARTICLE 6 : REGLEMENT DES DIFFERENDS**

Les différends relatifs au présent contrat seront portés devant la Commission d'Interprétation et de Conciliation de l'ASECNA, si toutefois les deux parties y consentent.

Dans la cas contraire, M..... pourra saisir la juridiction compétente du lieu d'emploi, sous réserve de l'immunité de juridiction lorsqu'une telle immunité est accordée à l'ASECNA.

FAIT A..... LE.....

L'AGENT<sup>1</sup>



VISA DU CONTROLEUR  
FINANCIER

<sup>1</sup> Faire précéder la signature de la mention "Lu et Approuvé"

## II. NOTATION

### a) Appréciation et notation du supérieur hiérarchique :

- |   |     |
|---|-----|
| ➤ Discipline et moralité                      | /4  |
| ➤ Connaissances et pratiques professionnelles | /12 |
| ➤ Rapport avec les supérieurs hiérarchiques   | /4  |

NOTE PROPOSEE /20 - -

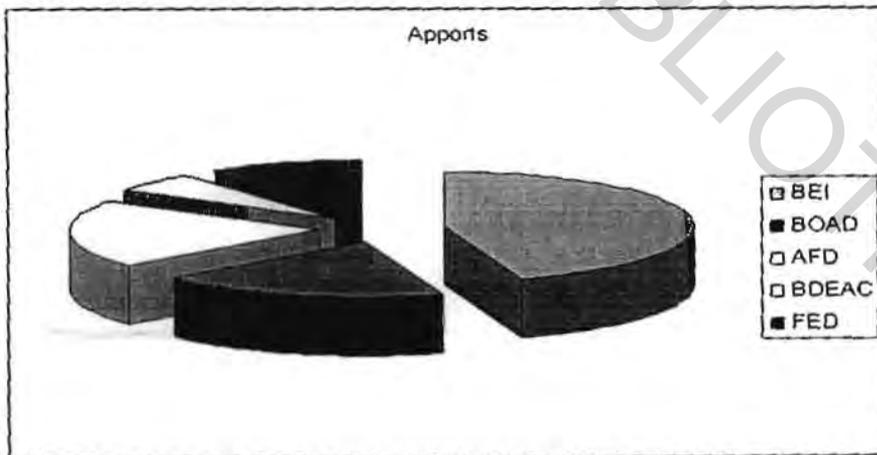
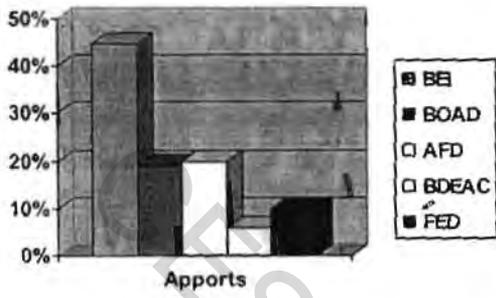
### b) Appréciation et note définitives du Directeur :

/20

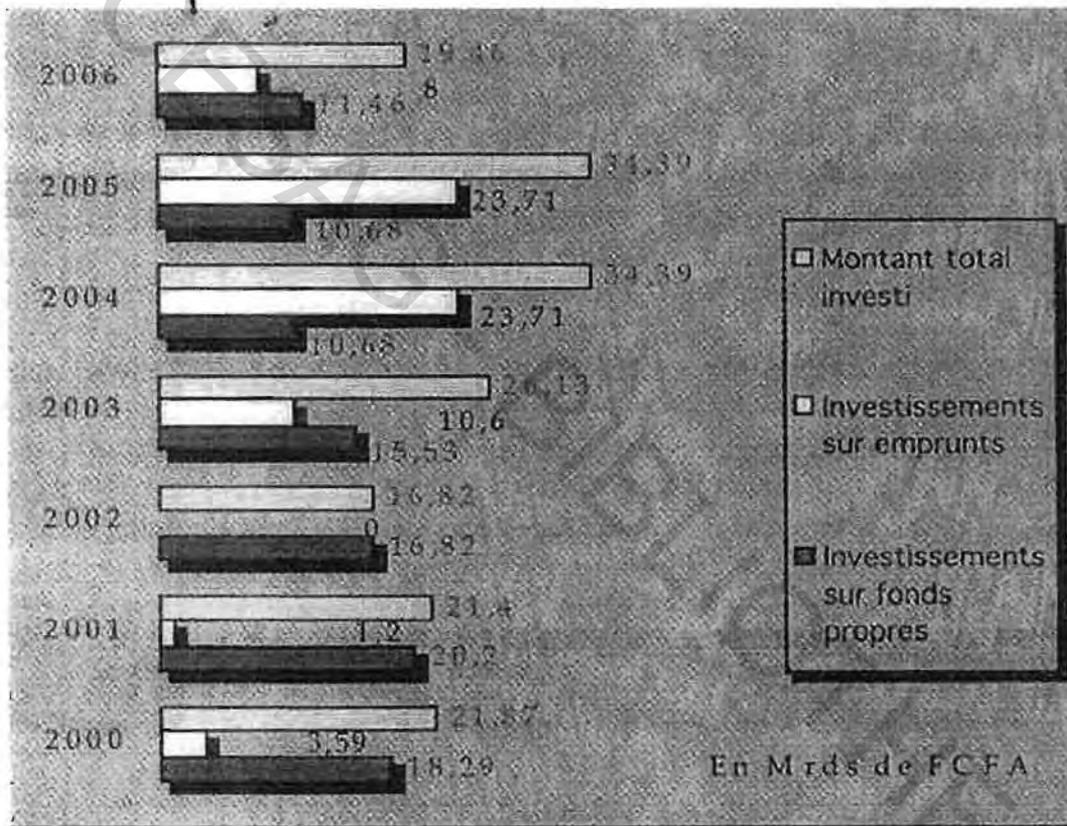
Date :

Signature du Directeur

# ANNEXE IX



# ANNEXE X



**Avancement Mensuel des agents de notre échantillon dans la catégorie « U » en 2005**

**Année 2005**

Mois Echelle	Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Sept.		Octobre		Nov.		Déc.		Total par echelle		
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
1																										0	0
2																										0	0
3																										0	0
4																										0	0
5	1	4										2	8													3	12
6												3	12													3	12
7																				1	4					1	4
8	2	8																		2	8					4	16
9														1	4											1	4
10																										0	0
11																										0	0
12																										0	0
Total par mois	3	12										5		1	4					3	12					12	48

ANNEXE XI

**Avancement Mensuel des agents de notre échantillon dans la catégorie « U » en 2006**

Année 2006

Mois Echelle	Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Sept.		Octobre		Nov.		Déc.		Total par échelle		
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
1																											
2																											
3	1	4																								1	4
4																											
5																											
6	1	4										1	4													2	8
7																		1	4							1	4
8	1	4	1	4																			1	4	3	12	
9												1	4			2	8									3	12
10																											
11	1	4										1	4					2	8							4	16
12												1	4													1	4
Total par mois	4	16	1	4								4	16					2	8	3	12			1	4	15	60

ANNE XII

**Avancement Mensuel probable des agents de notre échantillon dans la catégorie « T » en 2008**

Année 2008

Mois Echelle	Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Sept.		Octobre		Nov.		Déc.		Total par Echelle		
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
1																											
2	1	4																							1	4	
3	3	12																							3	12	
4	4	16									1	4													5	20	
5	1	4															1	4							2	8	
6	5	20			1	4															1	4			7	28	
7	1	4									1	4			2	8									4	16	
8																											
9																		2	8							2	8
10											1	4														1	4
11																											
12																											
Total par mois	15	60			1	4						3	12			2	8	3	12					1	4	25	100

ANNEXE XIII

# TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
SOMMAIRE	V
INTRODUCTION	1
PRESENTATION DE L'ETUDE	4
1- Problématique de l'étude	5
2- Objet de l'étude	6
3- Objectif de l'étude	7
3.1 Objectif général	7
3.2 Objectifs spécifiques	7
4. Intérêt de l'étude	7
4.1 Intérêt pour le CESAG	7
4.2 Intérêt pour l'ASECNA	7
4.3 Intérêt pour l'étudiant	8
5. Délimitation du champ de l'étude	8
6 Plan de l'étude	9
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE ET PRESENTATION DE L'ASECNA	10
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE	11
Section I : Définition des concepts et évolution historique de la notion de gestion des carrières administratives	11
I.1- Définitions des concepts	11
I. 2 Evolution historique de la notion de carrière	20

<b>Section 2: modèles classiques de gestion de carrières</b>	21
<b>II.1 Première approche</b>	21
<b>II.2 Deuxième approche</b>	24
<b>II.3 Troisième approche</b>	25
<b>II.3.1 Le système public de l'emploi</b>	25
<b>II.3.2 Le système de carrière</b>	25
<b>II.3.3 L'avancement par échelon</b>	26
<b>II.3.4 L'avancement par grade</b>	26
<b>II.3.5 La fin de carrière administrative</b>	27
<b>CHAPITRE II PRESENTATION DE L'ASECNA</b>	31
<b>Section I : Historique – Missions et Moyens de l'ASECNA</b>	31
<b>I.1 Historique de l'ASECNA</b>	31
<b>I.1.1 Qu'est-ce que l'ASECNA ?</b>	31
<b>I.1.2 ASECNA à la Création</b>	31
<b>I.1.3 ASECNA au 3<sup>em</sup> Millénaire : Un modèle de coopération et de gestion</b>	33
<b>I.1.4 Quel est son Statut Juridique ?</b>	33
<b>I.2 Missions de l'ASECNA</b>	35
<b>I.2.1 Mission essentielle de l'ASECNA</b>	35
<b>I.2.2 Autres Activités de l'ASECNA</b>	37
<b>I.3 Moyens de l'ASECNA</b>	38
<b>I.3.1 Moyens humains</b>	38
<b>I.3.2 Moyens financiers</b>	38
<b>I.3.3 Moyens matériels</b>	40
<b>Section II : Organisation et fonctionnement de l'ASECNA</b>	40
<b>II.1 Organigramme Général</b>	40
<b>II.1.1 Organisation Interne au siège</b>	41

<b>Section II : Bases juridiques en matière de gestion de carrières administratives du personnel de l'ASECNA</b>	<b>62</b>
<b>II.1 – Présentation du statut unique du personnel</b>	<b>62</b>
<b>II.2- Conditions relatives à la promotion des agents</b>	<b>65</b>
<b>II.2.1. La Promotion par Diplôme</b>	<b>66</b>
<b>II.2.2 - La Promotion par la Qualification Professionnelle</b>	<b>66</b>
<b>CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ANALYSES ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>67</b>
<b>Section I : Présentation des résultats</b>	<b>67</b>
<b>I.1 – Méthodologie de collecte des données</b>	<b>67</b>
<b>I.1.1 Recherches documentaires</b>	<b>67</b>
<b>I.1.2 Entretien</b>	<b>68</b>
<b>I.1.3 Enquête</b>	<b>68</b>
<b>I.1.3.1 Détermination de la taille d'échantillon</b>	<b>68</b>
<b>I.1.3.2 Limites de l'étude</b>	<b>69</b>
<b>I.1.3.3 Difficultés rencontrées</b>	<b>69</b>
<b>I.2 Résultats proprement dits</b>	<b>69</b>
<b>I.2.1 Première étape</b>	<b>70</b>
<b>I.2.2 Deuxième étape</b>	<b>73</b>
<b>I.3 Mesures de promotion au titre d'une année</b>	<b>76</b>
<b>I.3.1 Conditions de promotion au mérite professionnel</b>	<b>76</b>
<b>I.3.2 Conditions générales de promotion par emploi occupé</b>	<b>77</b>
<b>Section II : Analyses et recommandations</b>	<b>78</b>
<b>II.1 Analyses</b>	<b>78</b>
<b>II.2 Les recommandations</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>82</b>
<b>BI BLIOGRAPHIE</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>86</b>