



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme d'Etudes
Supérieures Spécialisées en
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
- Année 2001/2002 -

THEME : Contribution à l'élaboration d'un système de
rémunération des performances à l'Agence pour la Sécurité
de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
(ASECNA).



Présenté et soutenu par :
Aminata DIOP NOMA

Supervisé par :
Romuald Réal MBIDA, Professeur au
CESAG, responsable de l'UFRC GRH.
Cyrille Kuadjo JOHNSON, Professeur
associé au CESAG, ancien chef de
service à la Direction Générale de
l'ASECNA.

A mon très cher défunt père, et
A ma très chère mère, qui m'ont
appris à toujours aller de l'avant.

A mon époux, en remerciement de
sa compréhension,

A mes enfants, dans l'espoir de
leur transmettre ce que j'ai reçu.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Tous mes remerciements vont à Monsieur OUBANDAWAKI Ousmane Issoufou, Directeur Général de l'ASECNA, ainsi qu'à Monsieur TCHIMBIDIMA Mathias, et Monsieur SANKARA Managa Bamba qui m'ont permis d'entreprendre cette formation.

Je remercie également tous nos professeurs du CESAG qui n'ont ménagé aucun effort afin de nous dispenser une formation de qualité.

Je dois beaucoup à mes encadreurs, Messieurs MBIDA Romuald Réal, et JOHNSON Cyrille Kuadjo, qui m'ont permis d'améliorer la qualité de ce mémoire, je leur en suis reconnaissante.

Enfin, que tous ceux qui m'ont encouragée à me remettre sur les bancs de l'école trouvent ici l'expression de ma sincère gratitude.

LISTE DES SIGLES ET PRINCIPALES ABREVIATIONS

- 1- ASECNA : Agence pour la sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar.
- 2- Région AFI : Région Afrique Océan Indien.
- 3- EAMAC : Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile, située à Niamey, au NIGER.
- 4- ERSI : Ecole Régionale de Sécurité Incendie, située à Douala, au CAMEROUN.
- 5- ERNAM : Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et de Management à Dakar, au SENEGAL.
- 6- CIV : Centre d'Information en Vol.
- 7- CNS-ATM : Communication, Navigation, Surveillance/ Air Traffic Management.

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	Page
1 – Objet du mémoire	2
2 – Problématique	3
3 – Intérêt du mémoire	4
4 – Définition des concepts	6
5 - Plan de l'étude	7
<u>1^{ère} PARTIE : LE CONTEXTE DE L'ETUDE</u>	
<u>Chapitre 1^{er} : LE CADRE CONCEPTUEL</u>	
1 – LES THEORIES SUR LA REMUNERATION	10
1- A La théorie libérale	10
1- B La théorie keynésienne	10
1- C Les théories socialistes	11
1- D La doctrine de l'Eglise	11
1- E Le salaire dans l'Islam	11
2 - LA NOTION DE REMUNERATION	12
2- A Evolution en Europe	12
2- B La relation contribution-rétribution	14
2- C Les trois aspects de la rémunération	14
2- D La pyramide des rémunérations	15
3 - NOTION DE REMUNERATION STRATEGIQUE	16
3- A La cohérence avec la stratégie d'affaires de l'entreprise	17
3- B La synergie avec les autres pratiques de GRH	19
3- C L'anticipation sur les changements de l'environnement extérieur	20
4 - LA MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE	20
4- A La masse salariale, variable stratégique	22
4- B L'analyse et la prévision de l'évolution de la masse salariale	22
5 - LE SYSTEME TRADITIONNEL DE REMUNERATION AU MERITE	23
6 - POLITIQUE VISANT A REMUNERER LES COMPETENCES	25
7 - LE SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL ET DES POSTES ...	27

8 - LE LIEN ENTRE REMUNERATION ET PERFORMANCE	28
8- A La fixation préalable des objectifs	28
8- B La notion de performance	29
8- C L'évaluation de la performance	30
8- D Caractéristiques fondamentales d'un système d'évaluation	31

Chapitre 2^{ème} : PRESENTATION DE L'ASECNA

1 – GENERALITES	33
2 – MISSIONS ET DOMAINE D'ACTIVITE	35
3 – STRUCTURE ET ATTRIBUTIONS DES DIRECTIONS	36
4 – LES RESSOURCES HUMAINES	39

2^{ème} PARTIE : REVUE DE LA PRATIQUE ACTUELLE A L'ASECNA

1 – L'EVOLUTION DU SYSTEME DE REMUNERATION	42
1 – A De la création de l'ASECNA aux années 1970	42
1 – B A partir de 1970	42
1 – C A partir du 1 ^{er} Janvier 1992 : La grille de Bamako	45
1 – D A partir du 1 ^{er} Janvier 1996 : La grille indiciaire	46
2 - LE SYSTEME ACTUEL DE REMUNERATION	47
3 – LA REMUNERATION TOTALE ACTUELLE	49
4 – FRAIS DE PERSONNEL ET RESULTAT ANNUEL	53

3^{ème} PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

1 – DISTINCTION ENTRE REMUNERATION AU MERITE, REMUNERATION DES COMPETENCES, REMUNERATION DES PERFORMANCES	59
2 - METHODE ET ECHANTILLONNAGE DU SONDAGE	62
2 – A L'objet de l'investigation	62
2 – B La méthode utilisée	62
2 – C L'échantillonnage	62
3 - RESULTATS DU SONDAGE	65
3 – A Hypothèses de départ	65

3 – B Résultats et commentaires	66
4 – PROPOSITION DE PROCEDURE DE MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SYSTEME DE REMUNERATION	72
4 – A Conditions de succès d'un système de rémunération des compétences	72
4 – B Principes de base du système de rémunération	75
4 – C Les objectifs stratégiques du système de rémunération	77
4 – D Le choix des règles de rémunération	80
4 – E Contenu et modalités de la communication nécessaire	82
5 – AUTRES RECOMMANDATIONS	84
5 – A La culture d'entreprise	84
5 – B La consolidation du lien avec la performance	86
CONCLUSION	88
BIBLIOGRAPHIE	a
ANNEXES :	
1 LISTE DES ETATS MEMBRES DE L'ASECNA	e
2 LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ET GRAPHIQUES	e
3 CARTE DES ETATS MEMBRES DE L'ASECNA	f
4 ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ASECNA ...	g
5 ORGANIGRAMME DES INSTANCES STATUTAIRES DE L'ASECNA ..	h
6 QUESTIONNAIRE.....	i

INTRODUCTION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1 - OBJET DU MEMOIRE

La présente étude a pour objectif d'analyser le système de rémunérations actuellement en vigueur à l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) pour voir si l'on pourrait l'améliorer en vue d'un meilleur encadrement des charges et d'un accroissement de la motivation et de la performance des salariés.

En effet, depuis une dizaine d'années, l'ASECNA fait face à une conjoncture internationale incertaine et une situation interne délicate marquées par les éléments suivants :

- un accroissement de la concurrence ;
- une baisse sensible dans la qualité des prestations ;
- l'obsolescence du matériel technique.

La réaction a été, depuis l'année 1999, la mise en œuvre du concept de « changement managérial », avec tout ce qu'il implique comme changements stratégiques :

- affirmation d'une vision stratégique du devenir de l'Agence ;
- intégration du concept de la qualité dans les prestations ;
- recherche de l'amélioration des compétences des agents, principalement par le biais de la formation ;
- renouvellement continu du matériel.

Notre étude s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de ce changement managérial¹. Cependant nous n'avons pas la prétention d'effectuer une analyse approfondie du système de rémunération en vigueur à l'ASECNA, ni de proposer un nouveau système en remplacement. Nous mettons simplement en relief quelques éléments qui, à notre humble avis, permettront à notre Agence d'avancer un peu plus dans la voie de l'excellence.

¹ DORO Salifou, mémoire DSGE CESAG, 2002, page 82

2 - PROBLEMATIQUE

Un cap difficile à atteindre attend l'Agence dans les années à venir, celui de la révolution technologique de la navigation aérienne. Pour y parvenir, l'Agence aura besoin de préserver sa capacité d'autofinancement pour être en mesure de faire face aux très importants investissements indispensables à sa survie. Dans cette perspective, la situation financière de l'Agence reste à consolider, étant donné que la suppression des contributions des Etats membres a entraîné une réduction des ressources.

La question de la rémunération tient une grande place dans la politique de gestion du personnel, et la gestion globale d'une entreprise en général. Les entreprises ressentent de plus en plus la nécessité d'une approche stratégique dans ce domaine, comme dans tous les autres domaines de leur gestion. Beaucoup de réflexions et de recherches actuelles ont pour sujet cette vision stratégique de la rémunération.

La politique de rémunération d'une entreprise est le reflet d'un style de direction, et d'un système de valeurs qui valorise l'ancienneté, les responsabilités assumées, ou les performances accomplies.

A l'ASECNA, le système de rémunération est passé par diverses étapes depuis la création de l'Agence. Ces étapes ont consacré le passage progressif à un système harmonisé et cohérent pour tous les Etats membres. Cependant, l'Agence a encore besoin d'améliorer la motivation et la performance de ses salariés, et d'arriver à une meilleure maîtrise de ses coûts ; en effet, la rémunération constitue un maillon très important dans le processus de création de richesse, et elle influe beaucoup sur les comportements des salariés. Seule la mise en oeuvre d'une anticipation stratégique peut permettre à l'ASECNA d'atteindre les objectifs précités tout en dominant ses coûts.

Une politique de rémunération efficace réalise une combinaison entre différents éléments : salaire de base, bonus ou rémunération variable, périphériques légaux,

périphériques statutaires. Ce dosage s'effectuera en fonction de caractères propres à l'entreprise, et en fonction de données extérieures : la situation du marché de l'emploi, l'état de la concurrence, l'environnement légal.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et technologiquement évolutif marqué par la préparation de la mise en œuvre du nouveau système de navigation aérienne appelé CNS-ATM², les entreprises qui fournissent les services de contrôle de la navigation aérienne se trouvent dans l'obligation de veiller plus que jamais au respect strict des règles de gestion. Il en est ainsi de l'ASECNA qui, compte tenu de la croissance de plus en plus rapide de la part des frais de personnel dans ses charges de fonctionnement, doit envisager une réflexion de fond sur l'efficacité de son système de rémunérations.

3 - INTERÊT DU MEMOIRE

Une entreprise en quête de gains de productivité peut actionner plusieurs leviers : la réduction des coûts fournisseurs, l'amélioration de la qualité du produit ou du service, la réduction des charges de fonctionnement. L'ASECNA a déjà engagé des stratégies dans les deux premiers domaines, principalement en matière d'amélioration des services fournis : certification ISO de l'activité de calibration des aides radio, et poursuite des actions en vue de la certification des autres activités également. S'agissant du volet des charges de fonctionnement, aucune stratégie réelle n'a encore été mise en œuvre, en dehors du gel des différentes rubriques budgétaires.

Les rémunérations représentent une part importante de ces charges de fonctionnement, et méritent qu'on s'y attache, d'autant plus que ces dernières années, particulièrement de 1996 à nos jours, l'Agence a connu de fortes augmentations salariales, avec un effectif croissant. La question de l'efficacité de son système de rémunération se pose donc à l'Agence d'une manière de plus en plus cruciale.

² Voir liste des sigles plus haut.

Un système de rémunération peut être considéré comme efficace lorsqu'il répond aux critères suivants :

- le système doit permettre une bonne flexibilité de la rémunération ;
 - le système doit permettre de déterminer, d'un point de vue individuel aussi bien que collectif, quel est l'apport de chaque salarié au résultat global de l'entreprise, et quel est le bénéfice que chaque salarié tire du même résultat (relation entre contribution et rétribution) ;
 - le système doit offrir des perspectives d'évolution de carrière pour tous les salariés, dans le moyen ou le long terme ;
 - le système doit permettre de rétribuer chaque salarié en tenant compte de sa contribution réelle au résultat global ;
 - le système doit en même temps être équitable, c'est-à-dire que les mêmes règles doivent s'appliquer à tous, dans la transparence.
- Le Protocole d'accord signé entre l'ASECNA et son personnel le 19 Novembre 1999 devait permettre la prise de conscience par les salariés des enjeux véritables qui s'imposent à l'Agence, notamment l'amélioration de la qualité du service, la sauvegarde de l'esprit communautaire, la consolidation de l'équilibre financier. Le Protocole devait également permettre d' *« améliorer d'une façon constante les conditions matérielles et morales des travailleurs de l'ASECNA. »* ³

On peut se demander si ledit Protocole d'accord a effectivement freiné les dérives des revendications salariales, tout en soulignant que la revendication salariale n'est pas en elle-même déstabilisante, mais qu'elle doit simplement être menée de façon à ne pas mettre en danger l'outil de travail qu'est l'entreprise.

Enfin, pour une meilleure gestion, les instances dirigeantes de l'Agence ont besoin d'être détachées au maximum des contraintes politiques. La suppression des contributions des Etats membres au budget communautaire constituait un premier pas vers une autonomie de gestion de l'Agence. Cette autonomie à l'égard du politique est indispensable pour permettre à l'Agence de développer des systèmes et des règles de gestion plus conformes à l'orthodoxie en la matière.

³ Protocole d'accord entre l'ASECNA et son personnel, page 3.

Dans ce mémoire, nous avons voulu justement procéder à une analyse de ces différentes contraintes qui se posent actuellement à l'ASECNA avec acuité, et tenter de rechercher les solutions adéquates.

4 - DEFINITION DES CONCEPTS

Contribution à l'élaboration d'un système de rémunération des performances à l'ASECNA. Qu'entendons-nous par « système de rémunération », « contribution à l'élaboration », « rémunération des performances » ?

► Un système de rémunération est un ensemble organisé et cohérent de plusieurs éléments concourant à la rétribution du travail fourni par un salarié. Le caractère de cohérence signifie que les actions des différents éléments sont complémentaires les unes des autres pour aboutir à un résultat final censé consacrer la performance du salarié, sa qualification ou son ancienneté, en fonction des moyens dont dispose l'employeur.

Le système de rémunération se distingue ainsi des simples pratiques de rémunération qui n'ont pas ce caractère de cohérence, et qui sont essentiellement disparates et ponctuelles. Il a été démontré que le système de rémunération peut contribuer d'une façon significative à l'efficacité et à la compétitivité au sein de l'entreprise.

► Le présent mémoire se propose d'apporter sa modeste pierre dans la perspective de l'édification à l'ASECNA d'un ensemble cohérent de techniques visant à rémunérer chaque salarié en fonction de sa contribution au résultat global.

► La rémunération des performances est la reconnaissance de l'idée selon laquelle le salarié doit être rétribué en fonction de sa contribution au résultat global de l'entreprise. Certains l'appellent « rémunération au rendement ». On estime ainsi que l'attente d'une performance et de sa rétribution crée la motivation du salarié. Il existe donc deux volets dans cette façon de voir : on rémunère les résultats passés du salarié, et dans le même temps on espère pousser ainsi le salarié à réaliser une

performance dans le futur.

Les questions principales qui se posent dans ce cas sont relatives à la définition et à la mesure de la performance :

- la performance est-elle individuelle ou collective ?
- selon quels critères et méthodes faut-il mesurer la performance ?
- à partir de quel niveau la performance est-elle reconnue ?

5 - PLAN DE L'ETUDE

L'historique de l'évolution des rémunérations à l'ASECNA nous a montré que la tendance est nette vers la constitution d'un système cohérent de rémunération commun à tous les Etats membres. De plus, la conjoncture de cette dernière décennie conduit l'ASECNA vers une nécessaire attitude d'anticipation stratégique et de proactivité.

Ces constatations nous ont permis de construire notre étude en trois points :

- 1^{re} partie : Le contexte de l'étude : cette première partie fait le point des différentes théories et hypothèses en la matière, et se termine sur une présentation générale de l'ASECNA.
- 2^{ème} partie : La revue de la pratique actuelle à l'ASECNA : cette seconde partie relate l'évolution des rémunérations depuis la création de l'Agence, ainsi que la situation actuelle.
- 3^{ème} partie : Cette dernière partie récapitule et commente les résultats du sondage d'opinion effectué, détermine quel type de changement peut être envisagé à l'ASECNA, et aboutit à un certain nombre de recommandations.

1^{ère} PARTIE : LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Après avoir effectué une revue des théories et études dans le domaine qui montrent la nécessité de conférer un caractère stratégique au système de rémunération, et la nécessité de rémunérer les performances au sein de l'entreprise, nous ferons une description de l'ASECNA dans sa situation actuelle. Cette description sera complétée plus tard par une recherche de l'opinion qu'a le personnel sur son système de rémunération, ce qui nous permettra d'effectuer des propositions de réforme.

Chapitre 1er - LE CADRE CONCEPTUEL

Le rôle de la rémunération dans l'entreprise est un sujet qui suscite de plus en plus de réflexions de la part des auteurs et des praticiens du domaine des ressources humaines. L'entreprise qui dispose de ressources humaines compétentes et motivées est considérée comme bénéficiant d'un avantage compétitif qu'il lui appartient de développer au maximum. Parmi les moyens nécessaires à ce développement, la rémunération figure en bonne place.

Il est aujourd'hui admis que *« C'est en adoptant une approche stratégique que l'organisation pourra faire des choix qui permettront au système de rémunération de contribuer significativement à la performance organisationnelle. »*⁴.

La revue des théories sur la rémunération va nous permettre d'une part de délimiter la notion avec plus de précision et d'introduire la question de la maîtrise de la masse salariale, d'autre part d'effectuer une distinction entre les différentes possibilités de prise en compte de la valeur ou des résultats d'un salarié. Le dénominateur commun de ces techniques est le système d'évaluation.

⁴ Denis CHÊNEVERT, Michel TREMBLAY, « La rémunération est-elle un élément stratégique ? », Centre de recherche en gestion, Document 20-2001, Juillet 2001.

1 - LES THEORIES SUR LA REMUNERATION

De nombreux auteurs, dans des courants de pensée très divers, se sont intéressés à la question de la fixation du niveau de la rémunération, celle-ci constituant la base de la subsistance d'une grande partie des populations.

1 – A LA THEORIE LIBERALE :

Pour les théoriciens classiques comme Adam SMITH, le salaire nominal est le résultat naturel de la rencontre entre l'offre de travail de la part des entreprises, et une demande des travailleurs potentiels. Aucune intervention extérieure au marché ne peut, ni ne doit écarter durablement le niveau des salaires du point d'équilibre naturel ainsi déterminé. L'intervention des ligues ouvrières ou patronales est négligée, car seuls les facteurs économiques sont en mesure de modifier significativement l'équilibre ainsi défini. Les besoins vitaux des salariés ne sont pas réellement pris en compte.

Les néo-classiques, avec Léon WALRAS comme chef de file, ont défini les facteurs qui déterminent l'offre et la demande de travail. L'offre de travail est fonction de la productivité marginale du travail ; quant à la demande de travail, elle est fonction de l'utilité ou de la désutilité marginale du travail, c'est-à-dire de son degré de « pénibilité ». Pour eux également, l'intervention des considérations d'ordre social n'est pas souhaitable, car elle ne fait que perturber l'équilibre économique.

1 – B LA THEORIE KEYNESIENNE :

Contrairement aux théoriciens libéraux, les keynésiens font dépendre le salaire nominal, non pas de variables économiques résultant du fonctionnement d'un marché, mais essentiellement de facteurs sociaux tels que les négociations salariales, la fixation d'un salaire minimum garanti, etc... Pour eux, le salaire constitue le revenu principal qui va pouvoir influencer la consommation, et par là même, la production.

1 – C LES THEORIES SOCIALISTES :

Les théories socialistes font la distinction entre le travail et la force de travail. C'est la force de travail qui est vendue par le travailleur, celui-ci obtenant en échange un salaire. Pour être juste, le niveau du salaire doit correspondre à la valeur de la force de travail. Le niveau des salaires est ainsi le résultat du rapport de forces existant entre les patrons et la classe des travailleurs. Si ce rapport est favorable aux salariés, c'est que les salaires sont fixés au-dessus de la valeur de la force de travail. Par contre, un rapport de forces défavorable aux travailleurs détermine un niveau des salaires inférieur à la valeur de la force de travail : les travailleurs sont alors lésés.

En tout état de cause, il existe un seuil minimum en dessous duquel les salaires ne pourront jamais descendre.

1 – D LA DOCTRINE DE L'EGLISE :

Dès le Moyen Age, les théologiens s'intéressent à la question du juste salaire. Selon eux, le salaire est juste lorsqu'il permet au travailleur de se nourrir et de satisfaire ses autres besoins fondamentaux. Cependant, la réflexion était embryonnaire.

Petit à petit, on voit l'apparition d'une véritable réflexion sur le salaire : le salaire doit permettre à l'ouvrier moyen de subsister, il doit être fonction des charges de famille de l'ouvrier, et également de la situation de l'entreprise.

Ensuite, l'Eglise soutient que les niveaux des salaires doivent également tenir compte de l'intérêt de la nation, et même de la communauté internationale. Et enfin, l'Eglise justifie le droit des salariés au partage de la richesse accumulée par l'entreprise.

1 – E LE SALAIRE DANS L'ISLAM :

L'Islam ne s'est pas beaucoup intéressé en tant que tel à la rémunération du travail. Le seul type de rémunération qu'il a théorisé et réglementé est la rémunération de l'argent, c'est-à-dire les intérêts versés dans le prêt d'argent.

S'agissant du travail, l'Islam dans ses débuts a admis la nécessité de rémunérer tout travail effectué par le musulman uniquement : c'est l'interdiction de l'esclavage d'un musulman. Pour ce qui est du montant à lui verser en échange de son travail, la seule indication est d'ordre général, concernant l'obligation pour les plus nantis d'aider les plus défavorisés pour leur subsistance.

2 - LA NOTION DE REMUNERATION

2 - A EVOLUTION EN EUROPE :

L'analyse de l'évolution des politiques de rémunération en Europe revêt une grande importance dans notre étude, en ce qu'elle nous permet de comprendre la situation actuelle de l'ASECNA qui, avec un décalage de trente ans, entame les mêmes réflexions et réformes qu'avaient connues les entreprises européennes.

► Dans les années 1950, la structure salariale consacre la prééminence du salaire fixe, qui est, à peu de choses près, le même pour tous les travailleurs, à niveau de spécialisation égal. Les raisons principales de cet état de fait tenaient à :

- la structure des effectifs dans les usines où les postes de travail étaient peu différenciés, dans le cadre d'une organisation du travail de type taylorien ;
- les préoccupations des travailleurs qui consistaient essentiellement en une espérance d'un niveau minimum de pouvoir d'achat, sans aucune référence au mérite individuel.

► Dans les années 1970, les entreprises ont ressenti la nécessité de réformer l'organisation du travail dans le but de répondre à la diversification croissante de la demande. La main d'œuvre est de plus en plus qualifiée, sur un fond de crise économique, avec des pratiques salariales qui restent cependant inchangées.

Or, les nécessités économiques, de même que les aspirations de la nouvelle catégorie de travailleurs à une différenciation salariale, rendaient inévitable l'avènement de politiques d'encadrement de la masse salariale par le développement

de l'individualisation des salaires.

Cette évolution a été plus ressentie au niveau des grandes entreprises employant plus de cadres supérieurs hautement spécialisés.

En quoi consistait l'individualisation des rémunérations ? : l'évolution du niveau des rémunérations ne s'effectuait plus par le moyen d'augmentations générales négociées entre le patronat et les salariés, mais par des augmentations individuelles faites en fonction des résultats d'évaluations du rendement du personnel.

L'individualisation du salaire consiste en un ensemble de pratiques qui correspondent à des niveaux de différenciation plus ou moins grande. Selon MARTORY Bernard⁵, deux critères permettent de déterminer l'ampleur de l'individualisation d'une politique de rémunération : « *l'hétérogénéité des pratiques de fixation des salaires* », ainsi que « *l'ampleur maximum de la plage de variation de gains pour les titulaires du même emploi, ou d'un emploi de niveau hiérarchique comparable* ».

► Cependant les problèmes posés par l'individualisation (difficulté du choix d'instruments fiables d'évaluation ; perte par les salariés de la notion d'effort collectif ; augmentations individuelles, mais irréversibles au cas de baisse de productivité) ont poussé les entreprises de l'époque à innover de plus en plus en développant des techniques de rémunération variable : vers 1986-1990, se répand en Europe la formule des compléments réversibles de salaire, notamment l'intéressement aux résultats de l'entreprise. L'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise constitue ce qu'on appelle un élément aléatoire global, qui concerne indistinctement tous les salariés de l'entreprise, les plus productifs comme les plus mauvais.

► Dans les années 1990-2000, il a été ressenti la nécessité d'intégrer dans les politiques de rémunération des éléments aléatoires individuels qui vont permettre de récompenser les salariés les plus performants : bonus, primes exceptionnelles variables. Afin de ne pas induire une trop grande situation d'insécurité pour le salarié dont le revenu peut varier énormément d'un mois sur l'autre du fait du

⁵ Dans « Contrôle de gestion sociale », éditions Vuibert, 3^e édition 2001.

développement de ces éléments variables de rémunération, une part desdits éléments est bloquée à terme sous forme d'épargne : la rémunération est ainsi différée par la constitution d'un capital, soit dans l'entreprise même, soit hors de l'entreprise.

2 - B LA RELATION CONTRIBUTION - RETRIBUTION ⁶:

C'est la relation essentielle entre le salarié et l'entreprise ; elle désigne les échanges réciproques qui se déroulent entre le salarié (la contribution) et l'entreprise (la rétribution). Le salarié va offrir à l'entreprise sa force de travail ainsi que son temps, il va notamment utiliser ses relations personnelles pour résoudre certains problèmes de l'entreprise. En échange, l'entreprise va lui donner, en plus de la rémunération purement monétaire, des avantages qui seront difficilement quantifiables tels par exemple un statut social, une influence, une expérience professionnelle, ou des satisfactions psychologiques liées aux conditions d'exercice du travail.

La rémunération constitue donc le principal élément de la rétribution, mais ce n'est pas le seul. Les éléments psychologiques prennent de plus en plus d'importance de nos jours, surtout au-delà d'un certain niveau de poste.

2 - C LES TROIS ASPECTS DE LA REMUNERATION :

► Aspect économique : le salaire payé au travailleur représente un coût pour l'entreprise ; d'un autre point de vue, ce même salaire représente le revenu du travailleur qui est un consommateur potentiel, il est la contrepartie du travail effectué.

► Aspect gestionnaire : pour le gestionnaire, la rémunération est un des outils principaux de gestion du personnel : selon les combinaisons effectuées, elle peut impliquer ou non la motivation du personnel, ainsi qu'un rendement optimal.

► Aspect social : la rémunération est le résultat du partage d'une prospérité, d'une valeur ajoutée créée par le travail. Ce partage peut s'effectuer d'une manière

⁶ DONNADIEU Gérard, « Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations », Editions Liaisons, 1997, p 23 et suivantes.

équitable ou non, il peut servir à récompenser un effort particulier accompli au-dessus de la moyenne.

Ces trois aspects de la rémunération correspondent à des finalités et à des méthodes de mise en œuvre différentes : la vision est différente selon que l'on se place du côté du salarié ou de l'entreprise. Il s'agit, principalement pour l'entreprise, d'effectuer un arbitrage entre ces diverses conceptions, et trouver un point d'équilibre. L'entreprise doit donc mettre en évidence les variables principales du système de rémunération, afin de pouvoir ultérieurement agir sur elles dans le sens voulu.

2 - D LA PYRAMIDE DES REMUNERATIONS ⁷:

Gérard DONNADIEU distingue la rémunération directe, et les « périphériques » de la rémunération, c'est-à-dire tous les avantages matériels et sociaux venant s'ajouter au salaire proprement dit. La somme de tous ces éléments constitue la rémunération globale, c'est-à-dire le coût de revient global du salarié pour l'entreprise. La combinaison des différents éléments constitutifs de la rémunération globale permet à l'entreprise de contrôler l'évolution de sa masse salariale, et également d'impliquer davantage son personnel dans l'obtention du résultat final.

► La rémunération directe est subdivisée en trois rubriques principales : une part fixe, une part variable, enfin des primes diverses qui sont fixes ou variables :

- la part fixe, appelée « salaire de qualification⁸ », est constituée par le salaire de base, et éventuellement, un complément individuel au salaire de base ;
- la part variable, appelée « salaire de performance », est constituée par divers bonus qui sont fixés de manière périodique, généralement mensuelle ;
- les primes diverses qui sont soit liées au travailleur lui-même (prime d'ancienneté), soit liées au poste occupé (indemnité de fonction, prime de risque).

► Les éléments périphériques de la rémunération : peuvent être légaux, sélectifs, ou

⁷ DONNADIEU Gérard, op.cit., p35.

⁸ Nous verrons plus loin la distinction entre salaire de qualification et salaire de performance.

statutaires :

- les périphériques légaux sont institués par la loi, et sont par conséquent identiques pour toutes les entreprises. On les rencontre surtout dans les pays développés. La loi ne leur donne pas le caractère de salaire, cependant ils constituent un complément monétaire non négligeable au salaire. Il s'agit de l'intéressement, de la participation financière, du plan d'épargne, des stocks options, tous étant liés au résultat ;
- les périphériques sélectifs : ce sont les gratifications et les avantages en nature. Ils sont de nature très variable selon les entreprises, et sont réversibles ;
- les périphériques statutaires concernent en principe tous les salariés de l'entreprise, et constituent des « avantages acquis » pouvant difficilement être remis en cause. Ce caractère collectif et rigide rend leur utilisation difficile dans le cadre d'une politique dynamique de rémunération.

L'action visant à l'adaptation de la masse salariale aux capacités financières de l'entreprise porte principalement sur le salaire de performance, ainsi que sur les différents périphériques.

3 - NOTION DE REMUNERATION STRATEGIQUE

Dans la recherche d'une meilleure productivité et d'une meilleure efficacité organisationnelle, plusieurs solutions peuvent être envisagées. Ces solutions doivent servir à satisfaire les besoins des principaux acteurs de la scène organisationnelle que sont les salariés, les dirigeants de l'entreprise, les créanciers de l'entreprise, et les propriétaires de l'entreprise.

Parmi ces diverses solutions, la rémunération, tout en ne constituant pas en elle-même un levier de changement dans l'organisation, permet de conforter et d'amplifier les effets attendus d'une dynamique de changement déjà mise en œuvre par l'entreprise.

Une stratégie de rémunération est un ensemble de choix déterminants effectués, et de décisions importantes prises dans certains aspects de la rémunération du

personnel.

Pour avoir un caractère stratégique, la rémunération doit :

- avoir une cohérence avec la stratégie globale de production de l'entreprise ;
- créer une synergie, de concert avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines ;
- être en mesure d'anticiper sur les changements de l'environnement extérieur.

Chacun des différents aspects de la rémunération est analysé en vue d'effectuer les choix les plus adaptés à la stratégie globale et aux autres pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

3 - A LA COHERENCE AVEC LA STRATEGIE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE

Différents chercheurs ont mis en évidence les liens qui existent entre les stratégies d'affaires des entreprises et les choix effectués par celles-ci en matière de politiques de rémunérations.

La stratégie de gestion des ressources humaines est plus efficiente lorsqu'elle est en corrélation avec les stratégies d'affaires de l'entreprise.

En 1995, Mc Duffie⁹ a mis en évidence le fait que les firmes ayant les pratiques de gestion des ressources humaines les plus cohérentes avec les autres stratégies de la firme, avaient des indices de rentabilité significativement plus élevés que ceux des autres firmes.

En ce qui concerne les stratégies d'affaires de l'entreprise, celle-ci peut opter pour une diversification qui est :

- forte lorsque sa production est diversifiée, que les produits aient ou non des liens entre eux ;
- moyenne dans le cas où elle a un produit dominant ;
- faible s'il y a spécialisation de sa production.

⁹ Mc DUFFIE cité par Marie-Christine HENNINGER-VACHER in « Management stratégique des rémunérations : quelle congruence entre nature de la stratégie de diversification et politique de rémunération ? ».

L'entreprise peut également opter pour une différenciation de la qualité de ses produits avec ceux du marché (concept de qualité). Elle peut enfin mettre l'accent sur les coûts (leadership par les coûts) pour se démarquer des autres entreprises.

A ce niveau, nous nous limiterons aux stratégies présentant des points communs avec celles mises en oeuvre à l'ASECNA.

Nous constatons ainsi que, comme dans le domaine des stratégies corporatistes liées au nombre de produits, s'il existe effectivement un élément de diversification à l'ASECNA, il ne s'agit pas d'une diversification des produits ou services, mais plutôt d'une diversification géographique des unités de production, à savoir les Représentations dans les pays membres. Cette diversification n'est pas totale, car les différentes Représentations sont sous la subordination directe de la Direction Générale, dont elles reçoivent des instructions et directives.

En effectuant un parallèle avec les stratégies corporatistes, nous constatons que la situation des entreprises ayant choisi de diversifier leurs produits ou services, sans que ceux-ci soient pour autant totalement indépendants les uns des autres, est comparable à celle de l'ASECNA. Par voie de conséquence, les effets sur le système de rémunération sont comparables à ceux qu'on constate à l'ASECNA : en effet, le but est le même, c'est-à-dire assurer une cohésion de l'ensemble diversifié, avec une bonne visibilité des règles de gestion communes.

Selon Denis CHENEVERT et Michel TREMBLAY¹⁰, les entreprises qui ont adopté une stratégie de produits dominants ou de diversification reliée sont en permanence à la recherche des opportunités de convergence et de centralisation de leur système. Elles veulent favoriser la synergie entre leurs différentes pratiques de gestion. La centralisation du système a pour corollaire le contrôle direct par la direction centrale elle-même, d'où une forte hiérarchisation. Il est alors important pour l'entreprise, dans le but de permettre la cohérence du système, de veiller à une forte équité salariale interne en évitant de trop grandes disparités entre les unités de production en matière de rémunération. C'est ainsi que les éléments fixes tels le salaire de base

¹⁰ Dans « la rémunération est-elle un élément stratégique ? ». Centre de recherche en gestion, document 20-2001, Juillet 2001, page 8.

et les avantages sociaux priment sur les éléments basés sur la performance. Cependant, le fait que chaque unité de production évolue dans un contexte qui lui est propre induit un besoin marqué de différenciation.

Par conséquent, la direction se doit de gérer un contexte potentiellement conflictuel entre le besoin de justice et d'équité d'une part, et le besoin d'adaptation et de différenciation d'autre part.

Cependant, ces affirmations doivent être nuancées en raison du fait que les stratégies d'affaires des entreprises ne sont pas toujours bien explicites, et ne résultent pas toujours de choix délibérés. Il est par conséquent souvent difficile de réaliser la concordance des pratiques de gestion des ressources humaines avec de telles stratégies. En tout état de cause, il est plus aisé de retrouver cette cohérence au plus haut niveau de responsabilité dans l'entreprise.

De plus, une trop forte cohérence entre stratégies d'affaires et pratiques de gestion des ressources humaines n'est pas forcément synonyme de motivation du personnel et de bonnes conditions de travail, et donc de rendement optimal.

3 - B LA SYNERGIE AVEC LES AUTRES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les chercheurs ont admis dans ce domaine que c'est l'interaction entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui produit le meilleur résultat. Aucune pratique, prise isolément, n'a de chance d'influer significativement sur la performance organisationnelle.

C'est ainsi que le système de rémunération crée une plus grande valeur ajoutée lorsqu'il vient appuyer d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. Le système de rémunération devient encore plus efficace lorsqu'il est utilisé comme support à une politique de changement managérial. L'instauration de nouvelles pratiques et procédures dans l'organisation du travail, pour être efficace, est ainsi accompagnée de nouvelles formes de rémunération.

3 – C L'ANTICIPATION SUR LES CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT EXTERIEUR

L'environnement extérieur à l'entreprise a une influence certaine sur la performance interne. Cette influence peut se révéler positive, ou négative, elle est fonction du positionnement de l'entreprise face à son environnement.

Il s'agit pour l'entreprise d'adopter une stratégie proactive, c'est-à-dire une démarche d'anticipation et d'innovation, plus efficace qu'une stratégie dite réactive, qui se contente de réagir aux événements extérieurs.

Dans tous les secteurs du management, notamment dans le domaine des rémunérations, il est admis que la réussite d'une stratégie proactive dans une entreprise accroît la force stratégique de l'entreprise, et développe sa capacité à agir sur son environnement externe pour, à son tour, le modifier. Cette entreprise, en faisant preuve d'innovation stratégique, va se donner les moyens d'influer sur son environnement extérieur.

Il s'agit pour l'entreprise de faire preuve d'anticipation stratégique quant à l'évolution quantitative et qualitative de ses effectifs et de sa masse salariale. L'environnement externe influence cette évolution (situation de chômage, ou de plein emploi, niveau général des salaires, lois et règlements nationaux, etc...). L'entreprise organise ainsi une vigilance plus active de son environnement, sous la responsabilité de certains dirigeants internes choisis.

Il est particulièrement vital pour l'entreprise de maîtriser l'évolution de sa masse salariale, constituante principale de ses coûts de production

4 - LA MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE

La définition de la masse salariale revêt une grande importance, car elle constitue la variable clef pour un contrôle des coûts et de la performance dans l'entreprise. Plusieurs niveaux de définition peuvent être retenus : masse salariale totale, masse salariale fiscale, ou masse salariale versée.

La masse salariale totale est l'acception la plus complète : il s'agit de l'ensemble de la rémunération directe, y compris les charges sociales patronales liées au salaire, les subventions diverses internes à l'entreprise, les primes et gratifications. Elle n'inclut pas cependant les avantages en nature.

La masse salariale fiscale constitue l'assiette de calcul des impôts, c'est-à-dire la rémunération directe comprenant les avantages en nature, diminuée des indemnités non imposables.

La masse salariale versée est équivalente à la masse salariale fiscale, augmentée des indemnités non imposables, et exclut les avantages en nature accordés au personnel.

La définition de la masse salariale va permettre d'en effectuer le calcul en vue de déterminer son importance par rapport au résultat de l'entreprise. Ce choix est effectué au niveau de chaque entreprise en fonction de ses objectifs et priorités. La définition de la masse salariale va également, et surtout, permettre d'en prévoir l'évolution, et par là même, d'en maîtriser la croissance. C'est ainsi que la définition de la masse salariale est choisie en fonction des besoins de l'étude à mener, afin de permettre des comparaisons dans le temps.

Le ratio frais de personnel sur valeur ajoutée permet d'analyser l'importance de la masse salariale, en relation avec les ressources dégagées par l'entreprise.

Bernard MARTORY¹¹ quant à lui, distingue entre masse salariale, masse salariale chargée, coûts de personnel (internes ou externes), et coût total du travail. la masse salariale chargée est constituée par les charges patronales sociales ou parafiscales ; les coûts de personnel incluent la masse chargée, les avantages en nature, les dépenses de formation, les subventions internes, les frais de sociétés d'intérim, l'intéressement du personnel au résultat de l'entreprise (très minoritaire en Afrique) . Quant au coût total du travail, il comprend les frais de personnel et les frais de gestion de la main d'œuvre.

4 - A LA MASSE SALARIALE, VARIABLE STRATEGIQUE

¹¹ Bernard MARTORY, « Contrôle de gestion sociale », Editions Vuibert, 3^e édition, 2001.

La masse salariale est au centre des préoccupations des acteurs internes à l'entreprise :

- d'un point de vue économique et financier, elle constitue le plus souvent l'élément fondamental des coûts supportés par l'entreprise. Elle pose également un problème de trésorerie du fait des décaissements mensuels des salaires ;
- d'un point de vue social, elle constitue l'élément fondamental des négociations sociales au sein de l'entreprise, et également en dehors de l'entreprise.

Selon Bernard MARTORY¹², : « *La masse salariale peut être envisagée comme la variable résultant des différentes modalités d'intervention de politique sociale, et d'actions en vue d'améliorer les performances. Elle est donc au cœur de toutes les décisions exprimant les choix stratégiques de l'entreprise* ».

- Les facteurs d'évolution de la masse salariale : les variations de la masse salariale, beaucoup plus que son niveau brut, constituent les variables stratégiques susceptibles d'éclairer les décideurs sociaux, ainsi que les décideurs financiers dans l'entreprise. D'où la nécessité de comprendre les mécanismes d'évolution de la masse salariale, et d'en expliquer les variations. Les variations sont le fait de décisions internes à l'entreprise, ou de la politique de l'emploi au niveau national, ou de contraintes qui sont le fait des salariés.

4 – B L'ANALYSE ET LA PREVISION DE L'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

La complexité croissante des systèmes de rémunération rend nécessaire une prévision des évolutions des différentes composantes de la pyramide de rémunérations globale.

La variation brute de la masse salariale, observée entre deux périodes va être décomposée afin de déterminer d'une manière plus ou moins précise, quelles sont les différentes causes de cette variation. Cet exercice permet d'expliquer les

¹² Bernard MARTORY, op. cit, page 90.

modifications passées, et de prévoir les modifications à venir en fonction des décisions de gestion qui auront été prises.

La masse salariale possède une grande force de résistance à la baisse, en raison de plusieurs facteurs :

- les mesures d'augmentation des salaires ainsi que les promotions continuent à produire des effets sur les années suivantes ;
- les augmentations automatiques liées à l'ancienneté, ainsi que les primes d'ancienneté qui augmentent régulièrement avec le temps, ont pour conséquence un accroissement continu de la masse salariale, même en l'absence d'autres facteurs ;
- les résistances d'ordre social à la baisse des salaires sont très fortes.

Le pilotage stratégique de la masse salariale doit donc tenir compte de ces différents éléments irréversibles, afin de maintenir la masse salariale à des niveaux supportables pour l'entreprise.

Les analyses sont à l'origine rétrospectives, pour expliquer les évolutions passées, sur une certaine période. Avec l'aide des mêmes principes méthodologiques, on va prévoir quelle sera l'évolution future de la masse salariale, sur la base d'un ou plusieurs facteurs d'évolution.

On calcule toujours une masse salariale de référence permettant d'effectuer des comparaisons en dehors de tout événement extérieur, et de faire des prévisions pour les périodes à venir.

5 - LE SYSTEME TRADITIONNEL DE REMUNERATION AU MERITE

L'ASECNA se trouve aujourd'hui à un tournant comparable à celui dans lequel s'étaient trouvées les entreprises françaises dans les années 1970.

Dans le système en vigueur en Occident depuis les années 1950, la rémunération, selon la conception taylorienne, était attribuée au poste de travail, sans référence à un quelconque rendement ; la période de l'après guerre a vu l'adjonction d'avantages sociaux importants à la rémunération.

Cependant, les années 1970 ont marqué la fin d'une période de croissance continue, ce qui a obligé les entreprises françaises à chercher à contenir l'accroissement de leurs coûts. La masse salariale figure en bonne place parmi ces coûts. Parallèlement, les entreprises ont également voulu favoriser des augmentations de rendement à travers un système de rémunération incitatif.

*« La rémunération au mérite peut être définie comme des augmentations de salaire individuelles basées sur la performance de l'employé évaluée individuellement au cours d'une période de temps antérieure ».*¹³

La reconnaissance par le système de rémunération des performances passées et actuelles du salarié est supposée induire un sentiment positif de motivation du salarié, dans le but de lui permettre de réaliser une performance dans l'avenir. Dans cette optique, ce sont les performances personnelles d'ensemble du salarié pendant la période écoulée qui sont appréciées, et non l'atteinte d'un objectif en particulier. Ce système traditionnel implique en contrepartie une augmentation du salaire de base qui sera irréversible.

C'est ce système qui s'est développé en France depuis le milieu des années 1980. Il est basé sur une évaluation, en grande partie subjective, de la performance individuelle globale passée d'un salarié. C'est également le système actuellement en vigueur à l'ASECNA.

Les limites du système sont essentiellement de deux ordres :

- tout d'abord, ce type de rémunération crée à terme une concurrence entre salariés, et empêche l'existence d'une coopération véritable entre collègues de travail ;
- en second lieu, son efficacité dépend en grande partie de la qualité du mode d'évaluation des performances passées. Le rôle de l'évaluateur est particulièrement difficile lorsqu'il s'agit de différencier les performances des membres d'une équipe ; d'où une tendance générale à resserrer l'échelle de notation entre les membres de l'équipe, et à effectuer des notations nettement au-dessus de la moyenne : car la volonté de souder les collaborateurs autour

¹³ HENEMAN R.L., in : « Les rémunérations : Politiques et pratiques pour les années 2000 », ouvrage collectif coordonné par Jean Marie PERETTI et Patrick ROUSSEL, Editions Vuibert, collection « ENTREPRENDRE », Institut Vital Roux, page 81.

d'un objectif commun, et de créer un esprit d'équipe, conduit l'évaluateur à « acheter » la paix sociale. Le fait de noter en général au-dessus de la moyenne a à l'évidence des conséquences inflationnistes néfastes sur la masse salariale.

Nous voyons ainsi que la réussite de ce système repose en grande partie sur l'existence d'un système fiable d'évaluation du rendement du personnel, qui puisse limiter au maximum les dérives.

6 - POLITIQUE VISANT A REMUNERER LES COMPETENCES

Dans la recherche d'une compétitivité accrue, les entreprises aujourd'hui ont de plus en plus tendance à déterminer la « valeur » de leurs salariés, non pas en fonction de leurs seules qualifications, mais surtout en fonction de leurs compétences. De cette démarche nouvelle va découler la question de l'identification et de la mesure de cette compétence.

Cette évolution ne réside pas seulement dans un changement de mode de rémunération, elle est surtout révélatrice d'un changement profond et structurel dans les relations entre l'entreprise et ses salariés et entre l'entreprise et son environnement extérieur. La politique de rémunération constitue un des moyens les plus efficaces permettant aux entreprises de mettre en œuvre leur changement de vision.

Selon Dominique EUSTACHE¹⁴ : *« Les Directions doivent trouver des principes généraux d'action en matière de rémunérations, des règles salariales rendant possibles des formes de coopération adaptées à la stratégie productive de l'entreprise, aux contextes d'activité du moment....L'entreprise ne fait pas qu'enregistrer la productivité du travail. Elle l'organise, la façonne dans une série d'interactions avec ses salariés au moyen de sa politique de rémunération. Elle doit s'assurer que les mesures adoptées sont acceptées par les salariés et qu'elles produisent les effets escomptés. »*

Dans ce sens, la politique de rémunération est vue comme la « régulation », le

¹⁴ Dominique EUSTACHE dans : « Les rémunérations : Politiques et pratiques pour les années 2000 », ouvrage collectif coordonné par Jean Marie PERETTI et Patrick ROUSSEL, Ed.Vuibert, coll.« ENTREPRENDRE », Institut Vital Roux, p.51.

moyen par lequel l'entreprise peut définir un contenu à « l'échange salarial », l'échange salarial étant la relation par laquelle le salarié offre à l'entreprise son travail, et reçoit de celle-ci une rétribution. Chacun des acteurs de l'échange espère qu'il sera bénéficiaire. C'est un échange qui s'inscrit dans la durée, ses composantes devront par conséquent être sans cesse renouvelées, réadaptées au contexte du moment. L'échange induit une nécessaire coopération entre les parties, et cette coopération ne peut exister que s'il y a réciprocité des gains, et confiance réciproque.

Le but pour l'entreprise est de renforcer la capacité d'incitation de son système de rémunération. Du point de vue du salarié, les règles de rémunération doivent être jugées suffisamment équitables par rapport à l'effort fourni, afin qu'il leur reconnaisse ainsi une légitimité. Le changement de pratiques salariales s'inscrit dans un contexte général de réduction des coûts. Aujourd'hui, le salaire est de plus en plus étroitement lié à la compétence du salarié, ou à ses performances : la rémunération va donc dépendre des résultats obtenus en fonction d'objectifs prédéfinis.

Toujours selon Dominique EUSTACHE : *« La substitution de la compétence à la qualification représente un changement majeur... La qualification d'un salarié exprime sa capacité à occuper un poste d'un niveau donné. Elle est définie par rapport à une grille de classification d'entreprise ou de branche. Sa classification suffit à mesurer la bonne adéquation à son poste en même temps qu'elle détermine plus ou moins directement son salaire. Deux postes de travail de même niveau de qualification doivent en principe être rémunérés de façon identique, à moins que le salarié ne soit payé en fonction du rendement dans son poste, sur des objectifs de production préalablement établis. Prendre comme référent la compétence modifie en profondeur les modes d'évaluation de la contribution productive de chacun. »*

Le fait de changer de politique salariale ne conduit pas simplement à agir sur des niveaux de salaire, ou à remplacer des règles de rémunération par d'autres. Il va générer une transformation profonde de l'échange entre l'entreprise et le salarié : modification des termes de l'échange, et modification des modes de négociation salariale.

Le système de rémunération en fonction des compétences est un moyen d'inciter les

salariés à adapter en permanence leurs connaissances et capacités, ce qui va permettre à l'entreprise de leur offrir de nouveaux plans de carrière en privilégiant les critères de compétence, de performance, de mobilité, sur ceux de l'âge et de l'ancienneté.¹⁵ Le bon fonctionnement d'un tel système dépend en grande partie de la bonne qualité du système d'évaluation.

7 - LE SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL ET DES POSTES

Le but de tout système d'évaluation est d'aboutir à la meilleure adéquation entre l'homme et son emploi, dans l'optique de maximiser les résultats. Pour réaliser cette adéquation, il est nécessaire de bien connaître à la fois l'individu, et l'emploi.

► L'emploi : l'entreprise l'étudie dans son contexte propre, et aboutit ainsi à une définition, puis à une classification des différents postes de travail. La classification d'un poste s'effectue en fonction de la complexité des tâches relevant du poste. Historiquement, la classification des postes est liée à l'avènement du taylorisme.

Le poste est l'unité de base de l'organisation de l'entreprise. Dans ce contexte, l'évolution de la carrière d'un salarié consiste dans le passage d'un poste à un autre de poids plus important. Cette structure est caractéristique des entreprises possédant une relative stabilité, et dans lesquelles existe une hiérarchisation des postes de travail.

► L'individu : Gérard DONNADIEU oppose au modèle taylorien, le modèle schumpétérien qui donne la primauté à la qualification de l'individu. Il est valable surtout dans des structures légères, créées dans un but spécifique, et donc essentiellement temporaires, ou dans des équipes de travail autonomes et légères. Dans ce cas, ce sont essentiellement les capacités du salarié qui importent, en relation avec les tâches qui lui sont confiées.

► Salaire de qualification et salaire de performance :

- Gérard DONNADIEU considère que le salaire de qualification correspond à la

¹⁵ EUSTACHE et GUILLOTIN, op.cit., page 64.

partie permanente du salaire, qui peut se décomposer en un salaire de base et éventuellement un complément de salaire. Les augmentations de cette partie du salaire étant irréversibles, elle contribue pour beaucoup à la hausse constante de la masse salariale. D'autant plus que les différentes retenues effectuées sur le salaire au titre des cotisations sociales sont basées sur cette partie du salaire.

- Le salaire de performance, quant à lui, correspond à la partie variable et réversible du salaire : bonus, primes de bons résultats, primes d'objectifs, commissions, gratifications... Il sanctionne les résultats obtenus dans l'exercice, c'est-à-dire la performance. C'est sur le salaire de performance qu'une action de l'entreprise en vue de l'encadrement des charges de rémunération va être efficace.

8 - LE LIEN ENTRE REMUNERATION ET PERFORMANCE

8 - A LA FIXATION PREALABLE DES OBJECTIFS

L'appréciation de la performance des salariés dans une entreprise ne se conçoit que par rapport à des objectifs préétablis.

La fixation préalable des objectifs dans une entreprise est une condition nécessaire à l'obtention de bons résultats. Les salariés doivent savoir ce qui est attendu d'eux : les objectifs vont ainsi leur servir de repères, de guides à leur action.

Il appartient à la direction de l'entreprise de déterminer les objectifs principaux, c'est-à-dire la stratégie d'affaires ainsi que les orientations déterminantes. Ensuite, ces objectifs principaux sont répartis entre les sous-directions, services, bureaux, sections, jusqu'au niveau individuel.

La définition des objectifs doit s'effectuer de préférence dans la concertation : cela permet d'obtenir une meilleure performance, et par là même, de meilleurs résultats.

L'évaluation qui est ensuite effectuée va porter sur les résultats réellement obtenus,

en rapport avec les objectifs fixés au départ. Cette évaluation permet alors de déboucher sur la politique de rémunération. Il est logique que la rétribution de chacun soit liée à sa contribution au résultat global, en plus des autres facteurs de détermination du niveau des salaires.

8 - B LA NOTION DE PERFORMANCE

Pour se développer, ou simplement survivre, les organisations en général se trouvent dans l'obligation d'améliorer continuellement leur performance. Cette performance peut être analysée à plusieurs niveaux : il y a la performance organisationnelle qui est globale, et la performance individuelle ou d'équipe. C'est la synergie entre les performances individuelles qui permet d'aboutir à une performance globale au niveau de l'entreprise, ou de l'organisation.

C'est la performance individuelle qui, après analyse et mesure, va avoir une influence sur la rémunération.

- Dans le court terme, la performance individuelle s'apprécie de deux façons : ce peut être l'efficacité, ou l'efficience. L'efficacité : c'est l'atteinte des objectifs prescrits au préalable. Le but recherché est atteint, cependant on ne considère pas les moyens qui ont été nécessaires à l'atteinte du but : ce peut être avec une économie, ou un gaspillage de moyens. Il est évident que toute entreprise va rechercher à minimiser autant que possible les coûts. L'efficience par contre caractérise l'atteinte des objectifs prescrits au moindre coût : c'est l'application du concept de la « qualité » qui a été développé surtout à partir de la fin de la deuxième guerre mondiale dans les entreprises japonaises. L'entreprise la plus performante est celle qui a le mieux réussi à satisfaire ses clients, en contrepartie de coûts de production les moins élevés possibles.
- Dans le long terme, la notion de performance rejoint celle de « capitalisation de l'intelligence » : l'accumulation de l'expérience et des procédures mises en place, de même que le potentiel d'évolution des ressources humaines de l'entreprise, constituent un capital immatériel qui contribue à l'accroissement de la valeur intrinsèque de l'entreprise.

8 – C L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

« La notion de performance est instrumentale ; elle n'a de sens que si des résultats sont mesurés »¹⁶

S'il est utile au départ de mesurer le niveau absolu de la performance d'une unité ou d'un individu, il est surtout important d'en mesurer les variations au cours d'une période donnée. Il est également nécessaire de pouvoir effectuer des comparaisons de performance entre unités équivalentes, ou entre individus. L'analyse des variations dans le temps, et sur une assez longue période permet de déterminer ce qu'on appelle les effets d'apprentissage. L'entreprise peut ainsi choisir de « capitaliser l'intelligence », c'est-à-dire d'effectuer un « investissement en performance », dont elle va bénéficier des résultats positifs dans l'avenir. Pour atteindre cet objectif, elle va mettre en œuvre des politiques d'acquisition et de rétention des ressources humaines, dont la politique de rémunération.

Plusieurs indicateurs permettent d'effectuer un suivi quantitatif de cette performance au niveau des unités, c'est-à-dire des services. Ces indicateurs sont fonction des choix prioritaires de l'entreprise ; ils doivent être quantifiables, dans un souci d'objectivité dans la mesure, et être permanents afin de permettre le suivi et la comparaison sur plusieurs années successives.

Par exemple s'agissant d'un service chargé de la gestion des rémunérations¹⁷ :

- l'indicateur sur la qualité de la paie va quantifier le nombre d'erreurs paie par nombre de bulletins réalisés ;
- l'indicateur sur l'importance des contrats à durée déterminée (CDD) va faire le rapport du nombre de CDD et d'intérimaires à temps partiel sur l'effectif global ;
- l'indicateur sur l'écart entre la masse salariale prévue et la masse salariale réelle va mesurer la capacité de l'entreprise à respecter ses prévisions.
- les résultats des enquêtes de satisfaction des clients internes des services de gestion des ressources humaines vont déterminer l'efficacité de ces services.

¹⁶ P. CANDAU, « Mesurer la performance sociale de l'entreprise », article publié dans L'Enjeu humain de l'entreprise, CEPP, 1989.

¹⁷ Bernard MARTORY, « Contrôle de gestion sociale », Editions Vuibert, 3^e éd 2001, p.78.

Il est ensuite attribué à chaque indicateur un coefficient de pondération en fonction de son poids réel dans la détermination de la performance globale. Un choix est également fait, pour chaque unité de travail, parmi les indicateurs, afin de retenir uniquement ceux qui s'avèrent pertinents dans la détermination de la performance de l'unité.

8 – D CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES D'UN SYSTEME D'EVALUATION

Pour être performant, un système d'évaluation doit présenter certaines caractéristiques fondamentales :

- le système doit être permanent : c'est-à-dire avoir une durée de vie en principe illimitée. Nous l'avons déjà vu, ce qui est important à mesurer, ce sont les variations de performance au fil du temps. Un système d'évaluation ne peut être « rodé », et donner son plein rendement qu'au bout de plusieurs années d'utilisation : il permet ainsi de retracer l'évolution d'un individu du point de vue de sa performance ;
- il doit être simple et transparent : cette transparence permet de vaincre les éventuelles réticences à la mise en place du système, car elle est un gage d'objectivité dans le fonctionnement dudit système. La transparence est nécessaire aussi bien lors de la mise en place du système, que dans son fonctionnement normal. Le personnel, c'est-à-dire aussi bien les évaluateurs que les évalués, doit recevoir une information la plus complète que possible sur les buts, la procédure, et les techniques de l'évaluation. La relation entre l'appréciation et la conséquence sur la rémunération doit être claire ;
- il doit être objectif : dans ce but, les évaluateurs doivent nécessairement être formés à l'utilisation de l'outil : ils sont ainsi en mesure de l'utiliser de manière à en tirer des résultats fiables sur l'activité du personnel. De plus, des mécanismes de contrôle doivent être mis en place, s'agissant de la technique de l'entretien individuel : contrôle de la périodicité des entretiens, contrôle de l'exécution des recommandations découlant de l'entretien, mise en place et contrôle du

fonctionnement des procédures d'appel ;

- il doit viser à une appréciation relative de la situation des salariés les uns par rapport aux autres, au sein d'une même catégorie. Le système va ainsi caractériser et mémoriser l'évolution de chacun dans le temps. Le système va enfin situer chaque salarié par rapport aux objectifs qui lui ont été assignés au départ ;
- la procédure de l'évaluation doit également être formalisée au maximum, afin de laisser le moins de place possible à la subjectivité.

L'évaluation peut porter sur plusieurs domaines : la performance, la compétence, la motivation, les perspectives de carrière. Ce qui nous intéresse principalement ici, c'est l'évaluation de la performance d'un salarié ou d'une équipe de travailleurs, c'est-à-dire l'estimation de ses résultats en rapport avec des objectifs préétablis. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation, selon qu'on veut évaluer le travail d'un individu, ou celui d'une équipe.

- l'évaluation individuelle s'effectue surtout par la technique de l'entretien individuel. Les qualités de transparence et d'objectivité décrites plus haut sont également nécessaires, s'agissant de la bonne conduite de l'entretien. La fréquence d'un entretien d'évaluation par an et par salarié paraît suffisante ; cependant, cela n'empêche pas la tenue d'entretiens supplémentaires dans l'intervalle, au cas où cela s'avérerait nécessaire ;
- l'évaluation d'une équipe peut s'effectuer essentiellement par sondage d'opinion, ou par la mesure quantitative et qualitative de l'atteinte des objectifs. Des indicateurs peuvent être également utilisés dans la mesure de l'atteinte des objectifs.

Après avoir délimité la trame théorique dans laquelle se déroule notre étude, il convient à présent d'effectuer une rapide présentation de l'ASECNA, qui constitue le cadre pratique de l'étude.

Chapitre 2^{ème} - PRESENTATION DE L'ASECNA

1 - GENERALITES

► L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) a été créée à Saint Louis du Sénégal le 12 Décembre 1959.

Etablissement Public à caractère multinational, elle rassemble 16 Etats membres¹⁸. Deux autres Etats , la république des Comores, et la république de Guinée Bissau sont en cours d'intégration à cet ensemble.

► Au départ, l'ASECNA était un organisme dirigé essentiellement sur un axe Nord-Sud franco-africain et malgache, et le siège était installé à Paris. Cependant, au fil des années, les relations interafricaines ont pris le pas sur cette coopération Nord-Sud. La transformation s'est traduite dans les faits, par le transfert du siège de Paris à Dakar par l'africanisation du poste de Directeur Général et des postes de Directeurs, et par la signature d'une nouvelle Convention à Dakar en 1974. De même, l'ASECNA s'est engagée de plus en plus dans la coopération sous régionale, essentiellement au sein de la région AFI, et avec les Etats voisins non membres de l'ASECNA, étant donné que les futurs investissements importants rendus indispensables par la préparation du CNS-ATM ne pourront se concevoir, se financer, et se mettre en œuvre que dans le cadre de la coopération régionale.

► Pendant ses quarante années d'existence, l'ASECNA s'est forgé une image de marque internationale, car elle a su s'adapter aux évolutions des technologies, en améliorant constamment ses infrastructures et ses équipements : il s'agissait de faire face à une croissance considérable du trafic aérien, jointe à une mutation technologique. L'environnement économique également a ainsi connu de forts changements, exigeant des mutations nécessaires à la garantie de l'existence et à la bonne poursuite des activités de l'Agence.

► Les structures statutaires sont : le Comité des Ministres de tutelle, le Conseil

¹⁸ voir Annexe n°3.

d'administration, la Commission de vérification des Comptes, le Directeur Général (assisté de Directeurs au Siège, de Représentants dans les Etats membres, et de Délégués à Paris et Montréal), le Contrôleur Financier, et l'Agent Comptable.

Le Comité des Ministres de tutelle définit la politique générale de l'Agence. Il se réunit au moins une fois par an en session ordinaire.

Le Conseil d'Administration applique la politique définie par le Comité des Ministres de tutelle, et élabore les dispositions nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA. Il se réunit à cet effet au moins deux fois par an.

La Commission de vérification des comptes est composée de trois membres nommés par le Conseil d'Administration, et chargés d'examiner la régularité de la gestion financière et comptable de l'Agence.

Le Directeur Général, assisté de six Directeurs (Directeur de Cabinet, Directeur Technique, Directeur de l'Exploitation, Directeur des Etudes et Orientations Stratégiques, Directeur Administratif et Financier, Directeur des Ressources Humaines), assure la gestion de l'Agence en exécution des décisions prises par le Comité des Ministres et le Conseil d'Administration. Il nomme les Directeurs, les Représentants, les Délégués, et recrute le personnel.

Les Représentations dans les pays membres constituent les « Services extérieurs » de l'Agence. Les « Services Communs » de l'Agence sont composés de la Direction Générale, des Délégations à Paris et Montréal, ainsi que des Ecoles de formation (EAMAC, ERSI, ERNAM) qui sont sous la tutelle de la Direction des Ressources Humaines.

Le Contrôleur Financier et l'Agent Comptable sont nommés par le Conseil d'Administration après avis du Comité des Ministres. L'Agent Comptable est chargé de la tenue de la comptabilité générale et d'exploitation, ainsi que des comptes financiers. Le Contrôleur Financier effectue le contrôle de la gestion financière de l'Agence.

2 - MISSIONS ET DOMAINE D'ACTIVITE

► L'ASECNA exerce à titre principal les activités dites communautaires prévues à l'article 2 de la Convention de Dakar. A ce titre, elle assure le contrôle de la circulation aérienne, le guidage des avions, la transmission des messages techniques et de trafic, l'information de vol ainsi que le recueil des données, la prévision et la transmission des informations météorologiques.

Elle assure les aides terminales sur les aéroports principaux des Etats membres, gérés par elle au titre des activités communautaires dites activités Article 2.

Elle a en charge la maintenance de l'ensemble des installations, en dehors des pistes, dont la réalisation et la maintenance sont à la charge des Etats membres.

L'ASECNA se présente donc comme un organisme original de coopération inter-Etats, unique en son genre. Elle traite de tous les problèmes d'exploitation et d'entretien afférents à la sécurité aérienne, aux renseignements météorologiques, aux travaux de génie civil et à la maintenance des installations et des matériels.

► Elle gère également, et à titre subsidiaire les activités dites « nationales », pour le compte des Etats membres. Il s'agit de la gestion ou l'entretien de toute exploitation aéronautique ou météorologique (article 10), et de l'exécution d'études et le contrôle de travaux (article 12).

► Elle gère enfin des activités pour le compte d'Etats et organismes tiers : missions d'ingénierie, ou contrats d'exécution de services telle la calibration en vol des aides à la navigation aérienne effectuée pour de nombreux Etats d'Afrique et des Caraïbes.

3 - STRUCTURE ET ATTRIBUTIONS DES DIRECTIONS

Les Directions sont au nombre de six : Cabinet, Direction Technique, Direction de l'Exploitation, Direction des Etudes et Orientations Stratégiques, Direction Administrative et Financière, Direction des Ressources Humaines. S'y ajoutent le Contrôle Financier et l'Agence Comptable.

► Le Cabinet :

Le Cabinet du Directeur Général est chargé de concevoir, planifier, mettre en œuvre, contrôler l'exécution de la politique de l'Agence dans les domaines suivants : informatique, audit, contrôle de gestion, communication documentation et archives, organisation et gestion du courrier , relations extérieures du Directeur Général.

Le Directeur de Cabinet assiste également le Directeur Général dans la conception, l'élaboration, et la mise en œuvre de la politique générale de l'Agence, l'application des décisions, et le suivi des relations avec les Délégations, les Représentations, les Etats, les Bailleurs de fonds et les organismes similaires.

► La Direction Technique :

Elle est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'ASECNA en matière de maintenance des infrastructures et équipements, de l'ingénierie, de l'approvisionnement et des achats, de la gestion du patrimoine ainsi que de la calibration en vol des aides à la navigation aérienne et à l'atterrissage des avions.

► La Direction de l'Exploitation :

Elle est chargée de concevoir, planifier et mettre en œuvre, suivre et contrôler l'exécution de la politique de l'ASECNA en matière de navigation aérienne, de météorologie et de télécommunications, en vue d'assurer la sécurité et la régularité du transport aérien.

► La Direction des Etudes et Orientations Stratégiques :

Chargée de la conception et de l'élaboration de la politique prospective de l'ASECNA, elle a pour rôle notamment de :

- définir les stratégies de développement de l'Agence ;

- s'assurer de la conformité des politiques sectorielles avec les orientations stratégiques définies ;
- élaborer et actualiser le Plan et contrôler sa mise en œuvre ;
- concevoir et mettre en œuvre la politique de l'Agence en matière de démarche qualité ;
- promouvoir l'expertise de l'Agence ;
- coordonner et représenter l'Agence au sein des sociétés de gestion d'aéroport

► La Direction Administrative et Financière :

Elle a pour missions de concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre les activités administratives et contrôler l'exécution de la politique financière de l'ASECNA. Elle est également chargée :

- d'assurer la fonction déléguée de Chef d'Etablissement, responsable au Siège de l'Agence, du cadre de vie et de travail, de l'application du Règlement intérieur, de la sécurité, ainsi que des moyens logistiques ;
- de gérer l'Accord de Siège ;
- d'élaborer le Projet de budget de l'ASECNA, dont elle doit gérer et contrôler l'exécution après adoption ;
- de définir les règles de la comptabilité budgétaire et de gestion.

► Le Contrôle Financier :

Il ne constitue pas à proprement parler une structure de la Direction Générale. C'est un des postes non encore africanisés. Le Contrôleur Financier est chargé d'examiner la conformité, par rapport aux textes de l'ASECNA, de toute décision ayant une incidence financière prise par les différentes Directions.

► L'Agence Comptable :

L'Agent Comptable a pour mission de tenir la comptabilité générale et éventuellement la comptabilité analytique d'exploitation de l'ASECNA. Il est chargé, sous sa responsabilité personnelle et pécuniaire, du recouvrement des créances de l'ASECNA, du paiement des dépenses, de la gestion de la caisse et de la conservation des fonds et valeurs appartenant à l'Agence, du maniement des fonds

et des mouvements de comptes.

Il propose et met en œuvre la politique de gestion de la trésorerie et du portefeuille des fonds et valeurs de l'ASECNA.

► La Direction des Ressources Humaines (DRH) :

● Structure et attributions :

La Direction des Ressources Humaines est chargée de concevoir, élaborer, et mettre en œuvre la politique de l'ASECNA en matière d'emplois, de formation, et de gestion administrative et sociale du personnel.

A cet effet, elle doit, entre autres :

- définir les priorités et les besoins en effectifs et en formation pour le fonctionnement de l'Agence ;
- mettre en œuvre la satisfaction des besoins en effectif et en formation des Directions ;
- veiller à la mise en œuvre de la démarche Qualité ;
- contribuer , dans son domaine de compétence, à l'optimisation des effectifs, à la gestion des carrières, à la gestion des rémunérations, à la gestion des affaires sociales.

● Organisation :

La Direction des Ressources Humaines est composée de deux Départements divisés en services, comprenant eux-mêmes des bureaux.

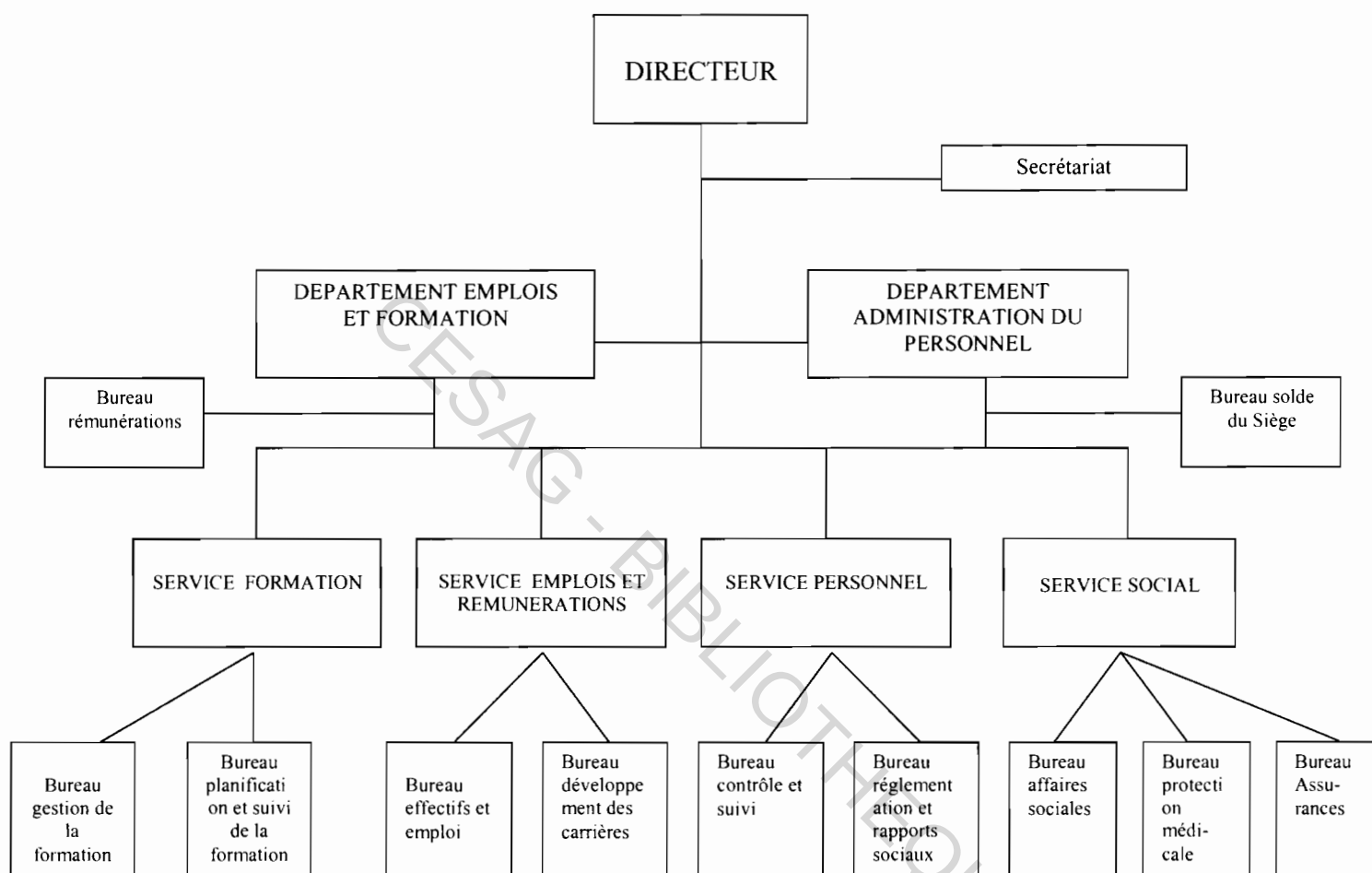
Chacun des deux départements comprend une structure chargée des rémunérations, en l'occurrence le Bureau Solde du Siège, et le Bureau Rémunérations. Chacun de ces deux bureaux est directement rattaché au chef du département.

Le Bureau Solde du Siège est chargé d'effectuer la rémunération du personnel du Siège, ainsi qu'une partie de la rémunération des agents expatriés dans les Représentations ; il est également chargé de la gestion des prêts et avances au personnel pour le Siège, ainsi que de toute question s'y rapportant.

Le Bureau Rémunérations quant à lui, est chargé de contrôler les paies de toutes les Représentations, ainsi que de réaliser des tableaux de bord à partir des données

ainsi centralisées.

FIGURE N° 1 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines :



4 - LES RESSOURCES HUMAINES

L'effectif total au titre des activités communautaires, s'élevait à 5.373 agents au 31 Décembre 2002, toutes structures et tous pays confondus. Notons que ce chiffre inclut le personnel expatrié de la coopération française, dont le nombre est cependant faible.

TABLEAU N°1 : Evolution des Effectifs de l'ASECNA de 1999 à 2002

ANNEES ► STRUCTURES ▼	1999	2000	2001	2002
Représentations	4 543	4 333	4 456	4 528
Ecoles	177	186	186	182
Siège	590	586	589	652
Délégations	33	34	35	11
TOTAL AGENCE	5 343	5139	5 266	5373

Nous constatons qu'après une baisse en 2000, les effectifs ont régulièrement augmenté ensuite. En effet, une des conséquences du changement managérial intervenu en 1999 avec ses principes corollaires qui sont la qualité du service rendu et la disponibilité maximum des équipements, a été l'introduction dans la gestion du personnel de la notion d'effectifs nécessaires. Il s'agissait de réaliser une adéquation permanente des ressources humaines disponibles aux besoins qualitatifs et quantitatifs exprimés par les Directions opérationnelles. La priorité a ainsi été donnée aux recrutements dans les services techniques, notamment dans le corps des contrôleurs de la navigation aérienne, et celui des techniciens de maintenance.

Notons également que, parallèlement à cette évolution en quantité des effectifs, un accent particulier a été mis sur la formation du personnel dans la recherche d'une évolution qualitative. C'est ainsi qu'en 2001 seulement, 968 agents ont suivi des stages de recyclage¹⁹, de perfectionnement ou de qualification dans les écoles ASECNA. Le budget de la formation pour l'année 2001 s'élevait à 3 Milliards et 520 millions de francs cfa, contre 1 Milliard et 831 millions en 1995²⁰./.

¹⁹ Voir Rapport d'activité 2001.

²⁰ voir Rapport d'activité 1995.

II^{ème} PARTIE : REVUE DE LA PRATIQUE ACTUELLE A L'ASECNA

L'étude qui se propose de décèler les points faibles du système de rémunérations à

l'ASECNA, dans le but de cibler des éléments d'amélioration, doit partir de la situation actuelle, résultante d'une longue évolution historique.

1 - L'EVOLUTION DU SYSTEME DE REMUNERATION :

La tendance principale, depuis la création de l'ASECNA, va dans le sens d'une harmonisation de la gestion du personnel, avec l'apparition progressive et la consolidation d'une politique globale des rémunérations basée sur des textes et des procédures spécifiques.

1 – A DE LA CREATION DE L'ASECNA AUX ANNEES 1970

L'article 4 de la Convention de Saint Louis du Sénégal du 12 Décembre 1959 portant création de l'ASECNA²¹, ainsi que l'article 23 des Statuts de l'Agence ont défini les attributions de l'Agence en matière de gestion du personnel, en concertation avec les Etats membres. Ils distinguent entre les fonctionnaires détachés auprès de l'Agence, les fonctionnaires mis à la disposition de l'Agence, et les agents cadres et exécution directement recrutés par l'Agence.

S'agissant d'agents fonctionnaires servant dans leur Etat d'origine, le niveau salarial ainsi que la gestion administrative du personnel étaient déterminés par les règles en vigueur dans ledit Etat, alors que tout ce qui concernait l'emploi, et le fonctionnement des services relevait de l'ASECNA.

1 – B A PARTIR DE 1970

Dans la recherche d'une plus grande précision, ces textes ont été complétés par un Règlement d'emploi et une Convention pour chaque pays membre, qui fixent de façon précise les rapports entre l'Etat concerné et l'ASECNA pour la gestion et l'emploi du personnel. Ces textes, largement inspirés de la législation française,

²¹ La Convention de Saint Louis du 12 Décembre 1959 a été remplacée par la Convention de Dakar du 25 Octobre 1974 relative à l'ASECNA.

constituaient en quelque sorte une première étape vers l'harmonisation.

La grande majorité du personnel d'encadrement était constituée par des fonctionnaires nationaux des Etats membres, détachés ou mis à la disposition de l'Agence. Les différentes législations nationales en matière de classement et de notation continuaient à s'appliquer au personnel détaché à l'Agence dans chaque Etat membre. Les actes réglementaires produits par les différentes Fonctions Publiques étaient ainsi appliqués directement aux cadres ressortissants des pays concernés : décisions de classement, d'avancement et de reclassement, décisions d'augmentation des salaires.

Une petite partie du personnel d'encadrement était constituée de cadres non fonctionnaires recrutés directement par l'ASECNA . Tous les cadres étaient régis par le Règlement d'emploi de l'ASECNA entré en vigueur le 1^{er} Janvier 1970.

Quant au personnel d'exécution en service dans chaque Etat membre, il était recruté directement parmi les nationaux dudit Etat. Cette catégorie de personnel était entièrement gérée par les législations nationales : droit du travail local, et conventions collectives.

On se rend compte de la complexité du système, étant donné le nombre d'Etats membres constituant ainsi un ensemble disparate. La Direction Générale, située à Dakar, devait gérer un personnel soumis à quinze, puis seize législations différentes : dans ces conditions, il était tout à fait impossible de promouvoir au sein des agents un esprit communautaire seul à même de sauvegarder les intérêts de l'organisation. Chaque Etat membre, par l'intermédiaire de ses nationaux agents de l'ASECNA, pesait de tout son poids en fonction de ses intérêts propres. Par exemple, toute augmentation de salaire décidée par un Etat membre était automatiquement et intégralement répercutée au niveau de l'Agence pour toutes les catégories d'agents ressortissant de cet Etat.

Dans la recherche d'une harmonisation, l'ASECNA a conclu à partir des années

1970, et dans chaque pays membre, des Accords d'établissement²² qui devaient s'appliquer au personnel d'exécution jusqu'alors entièrement et uniquement soumis aux différentes législations nationales.

Cette seconde étape vers l'harmonisation ne concernait pas le personnel d'encadrement, puisque cette catégorie de personnel relevait déjà du Règlement d'emploi de l'ASECNA, et était rémunérée sur la base des grilles appliquées dans les Fonctions Publiques de chaque pays membre, avec une majoration de 10%, portée à 20% en 1979.

Les Accords d'établissement étaient conclus entre la Direction Générale et la Représentation locale de l'Agence d'une part, et les représentants des travailleurs nationaux d'autre part. Ils ont permis d'établir une réglementation spécifique à l'Agence, tout en étant encore largement inspirés des différentes législations nationales. Ils ont réglé les questions de classement du personnel déterminant les niveaux de rémunération.

L'article 12 de l'Accord d'établissement entre l'ASECNA et le personnel au Sénégal stipule ainsi que :

« Le traitement ou salaire de base est identique pour tous les travailleurs en service au même lieu d'affectation et appartenant à une même échelle d'une catégorie, dans les conditions fixées par la grille jointe au présent accord... ».

Les Accords contiennent également des dispositions relatives aux différentes indemnités auxquelles peuvent prétendre les travailleurs, ainsi qu'à la durée du travail, à l'avancement ou à la promotion dans la grille des rémunérations, à la notation, aux sanctions.

Les Accords d'établissement ne constituaient qu'un embryon de réglementation, et traitaient des différentes questions de façon assez sommaire. Les Conventions collectives interprofessionnelles existant dans les pays membres et intéressant le secteur du transport aérien devaient donc continuer à s'appliquer aux agents

²² Au Sénégal le 23 Juillet 1974.

d'exécution de l'ASECNA, par le biais des avenants qui étaient négociés au bénéfice de ce personnel²³. Les avenants ont ainsi permis de réglementer certains domaines de façon plus précise.

1 - C A PARTIR DU 1^{ER} JANVIER 1992 : LA GRILLE DE BAMAKO

La véritable harmonisation des différents systèmes existants n'a débuté réellement qu'à partir de 1992. Le Conseil d'Administration réuni à Bamako au Mali les 8 et 9 Juillet 1991, a adopté les nouveaux Statuts, Codes et Grilles de rémunération séparés pour le personnel d'encadrement d'une part, et le personnel d'exécution de l'autre, et a décidé leur mise en vigueur au 1^{er} Janvier 1992. En même temps ont été dénoncés tous les accords d'établissement et conventions collectives impliquant l'ASECNA.

Le Conseil d'Administration a décidé dans le même temps de la poursuite de la recherche de l'harmonisation en vue de l'adoption d'une grille unique de rémunération de l'ensemble du personnel quel que soit le lieu d'emploi, assortie d'un complément spécifique à chaque Etat membre. Il s'agissait de simplifier les modalités de gestion du personnel tout en renforçant les structures de contrôle de ladite gestion, et enfin en parachevant la modernisation des techniques de gestion, notamment par l'informatisation. L'harmonisation des rémunérations avait également pour but de réduire les écarts existant entre les rémunérations d'agents servant dans les différents Etats membres.

Les augmentations salariales décidées par les Etats membres et applicables à l'ASECNA seront désormais entièrement à la charge des Etats concernés jusqu'à leur résorption par les augmentations décidées par le Conseil d'Administration de l'Agence. Les décisions émanant des Etats membres n'ont désormais plus aucune implication dans le système de gestion de l'Agence.

²³ Voir avenants à la Convention Nationale interprofessionnelle du Sénégal du 27 Mai 1982

1 – D LA GRILLE INDICIAIRE (1^{ER} JANVIER 1996)

Le nouveau code des rémunérations mis en vigueur le 1^{er} Janvier 1996 devrait permettre d'adhérer aux objectifs d'harmonisation des rémunérations et de maîtrise de la masse salariale. En effet, outre l'évolution des effectifs et de leur structure, l'évolution de la masse salariale est liée à l'évolution des niveaux de la rémunération individuelle.

La volonté d'harmoniser les régimes salariaux, indemnitaires et les avantages sociaux, associée à la recherche de l'équité et de l'homogénéisation des pouvoirs d'achat au niveau de l'ensemble de l'Agence a ainsi conduit à :

- l'élaboration d'une grille indiciaire unique établie à partir de critères d'échelonnement et d'amplitude rationalisés, ce qui autorise l'indexation des salaires de base sur des coefficients devant prendre en compte le pouvoir d'achat dans chaque pays ;
- l'élaboration d'un régime indemnitaire unique intégrant à la fois des éléments de rémunération variables liés aux horaires de travail, à la performance, et des éléments de rémunération fixes qui sont fonction essentiellement de la nature de l'emploi et du lieu d'emploi ;
- l'harmonisation des régimes sociaux, notamment les allocations familiales, l'assurance maladie, la retraite complémentaire.

La maîtrise de la masse salariale doit permettre le respect des hypothèses financières utilisées dans le cadre des prévisions à moyen et long terme du plan d'équipement. A partir de l'année 1995, on constate une amélioration de la situation financière de l'Agence, résultat d'un ajustement strict notamment au niveau des charges de personnel, mais provenant également de la dévaluation du franc cfa²⁴ qui a multiplié les réserves en devises de l'Agence. Cela a permis d'intéresser à titre exceptionnel les travailleurs aux bons résultats de l'Agence, et d'atteindre les conditions requises pour la mise en œuvre effective en 1996 du nouveau code de rémunération, en dépit de la suppression totale au cours de la même année des

²⁴ La dévaluation du franc cfa est intervenue au cours de l'année 1994.

contributions des Etats membres au budget de l'ASECNA.

► A partir du 1^{er} Janvier 2000 : le Protocole d'accord signé le 15 Novembre 1999.

Le maintien d'un climat social de dialogue constituait une nécessité pour la mobilisation du personnel autour des objectifs majeurs de l'Agence qui sont, en matière de gestion du personnel :

- la préparation des agents aux mutations à venir et aux exigences nouvelles de l'environnement, ce qui implique la recherche constante d'une amélioration des compétences et des performances ;
- la modernisation continuelle des méthodes et outils de la gestion dans le cadre de la démarche « qualité » ;
- l'encadrement des charges de personnel ;

C'est ainsi qu'un protocole d'accord a été signé le 15 Novembre 1999 entre l'ASECNA et son personnel. Il est entré en vigueur le 1^{er} Janvier 2000 pour une période de cinq ans. Ce protocole d'accord prévoit entre autres, et particulièrement en matière de lien entre performance et rémunération :

- l'étude de l'état actuel des compétences du personnel en fonction des descriptions de poste et grilles de compétences existantes ;
- la mise en place d'un plan de formation du personnel pour toutes les catégories de métiers de l'Agence ;
- le renforcement des capacités et des compétences de l'encadrement ;
- la création d'indicateurs fiables de mesure de la performance des agents, ainsi que la mise en place d'un entretien annuel d'évaluation ;
- l'étude de la mise en place d'une prime à la performance ;

II - LE SYSTEME ACTUEL DE REMUNERATION

► Caractère hybride de l'Organisation actuelle : influence de la Fonction Publique et géopolitique :

En tant qu'établissement public à caractère multinational, l'ASECNA pouvait difficilement échapper à l'influence, si minime soit-elle, des législations nationales. Cependant, l'évolution d'ensemble vers une indépendance de gestion a été constante :

- suppression des contributions des Etats au budget communautaire en 1996 ;
- suppression de l'influence des décisions et situations nationales dans la gestion du personnel en 1992, surtout pour ce qui concerne les niveaux de classement catégoriel, les avancements, les augmentations de salaire ;
- création de règles de gestion propres à l'Agence.²⁵

Actuellement l'influence du national tient essentiellement au fait que le Comité des Ministres de tutelle de l'ASECNA reste l'organe suprême, en ce qu'il détermine les grandes orientations de la politique de l'Agence. C'est ainsi que le Comité des Ministres peut « imposer » à l'Agence certaines actions, qui a priori n'auraient pas été voulues par les techniciens et les gestionnaires, telle par exemple l'action en faveur du « sauvetage » de la défunte Air Afrique.

Un autre élément qui démontre l'influence du national dans la gestion de l'Agence est constitué par la règle de la « géopolitique » qui préside à la nomination des cadres dirigeants : chaque Etat membre dispose d'un quota de cadres dirigeants²⁶. Ces cadres dirigeants sont parfois directement proposés par leur pays d'origine.

L'influence du national est enfin du domaine des mentalités, mais elle est en voie de déclin : la majorité des cadres de l'Agence qui, à l'origine était constituée de fonctionnaires détachés, est maintenant formée de personnels non fonctionnaires recrutés directement par l'ASECNA. S'agissant de la Direction Générale, sur un total de 405 cadres, il y a au 31 Janvier 2003, 250 cadres non fonctionnaires, pour 155 fonctionnaires détachés. Nous avons constaté parallèlement à cette évolution, un changement dans la « pensée dominante » au sein des cadres : les notions d'objectif, de performance, d'évaluation, de management efficace, sont beaucoup

²⁵ Voir le Recueil des Textes de Comptabilité et de Gestion (RTCG).

²⁶ Directeur Général, Directeurs, Chefs de département, Chefs de service du Siège.

mieux perçues.

3 - LA REMUNERATION TOTALE ACTUELLE

Elle découle de la réforme de 1996 qui a institué un nouveau Code de rémunération de l'ASECNA ainsi qu'un Statut Unique du personnel de l'ASECNA, qui ont été complétés par les éléments nouveaux introduits par le Protocole d'accord de 1999. Le Statut unique du personnel a fait suite au Statut du personnel d'encadrement et au Statut du personnel d'exécution, tous deux mis en œuvre le 1^{er} Janvier 1992 avec la « grille de Bamako »²⁷.

La rémunération totale aujourd'hui est caractérisée par trois éléments :

► Le Salaire de base : le Code de rémunération de 1996 a créé une grille indiciaire unique de rémunération, à laquelle est associée une valeur de point d'indice qui diffère selon les pays. Les valeurs de point d'indice par pays ont été définies dans un but de resserrement du pouvoir d'achat entre les salariés, et également en compte du coût de la vie dans les pays membres. La valeur du point d'indice pays, rapportée à l'indice de l'agent, va définir un salaire de base de l'agent. A ce salaire de base va éventuellement s'ajouter un complément de salaire de base qui permet aux agents qui ont vu leur salaire de base diminuer en 1996, de conserver au moins leur ancien niveau de salaire.

Nous voyons, dans le tableau suivant, que l'option adoptée en 1996 en matière de niveaux de salaire de base confirme bien la volonté de resserrement des pouvoirs d'achat des salariés, ainsi que l'importance accordée à l'ancienneté : il y a un chevauchement des catégories d'emploi. En effet, l'indice le plus bas d'une catégorie donnée correspond à peu près à l'indice intermédiaire de la catégorie précédente. De même, l'indice terminal de chaque catégorie correspond environ à l'indice intermédiaire de la catégorie suivante.

Cette situation nous suggère deux remarques :

- Les plus anciens dans une catégorie (échelons terminaux) sont toujours

²⁷ Voir plus haut.

mieux payés que les nouveaux recrutés dans la catégorie immédiatement supérieure. L'ancienneté se trouve ainsi valorisée.

- Le pas d'avancement à l'intérieur des catégories devient de plus en plus important au fur et à mesure que l'on va des catégories inférieures aux catégories les plus hautes. Le classement catégoriel au recrutement étant subordonné au diplôme, les diplômes supérieurs sont par voie de conséquence plus valorisés.

TABLEAU N°2 : GRILLE INDICIAIRE DE L'ASECNA

Catégories	EXECUTION					ENCADREMENT				
Echelles	N Sans qualif	R CEPE	S BEPC	U bac	T (Bac+1)	A (Bac+2)	B (Bac+3 ou 4)	C (Bac+5)	D (promotion ancienneté)	E (promotion spéciale)
1	100	140	189	236	284	340	408	490	661	959
2	105	147	199	248	298	357	429	515	695	1008
3	110	155	209	261	313	376	451	541	730	1059
4	116	162	219	274	329	395	474	568	767	1113
5	122	171	230	288	346	415	498	597	806	1169
6	128	179	242	303	363	436	523	627	847	1228
7	135	188	254	318	382	458	549	659	890	1291
8	141	198	267	334	401	481	577	693	935	1356
9	149	208	281	351	421	506	607	728	983	1425
10	156	219	295	369	443	531	637	765	1033	1497
11	164	230	310	388	465	558	670	804	1085	1573
12	172	241	326	407	489	586	704	845	1140	1653
13	181	254	342	428	514	616	740	887	1198	X
14	190	266	360	450	540	648	777	932	1259	X
15	200	280	378	472	567	680	816	980	1323	X

► Le régime indemnitaire : le Code a également mis en place un régime indemnitaire commun à tous les pays membres. Ce régime indemnitaire est fonction de l'emploi occupé, du lieu d'emploi, des horaires de travail, et du rendement de l'agent. Il est indexé sur l'échelle intermédiaire de la catégorie de chaque agent, qui est l'échelle 7 : chaque indemnité est exprimée en pourcentage de l'échelle 7. Cela signifie en pratique que tous les agents d'une même catégorie qui exercent les mêmes fonctions, vont recevoir les mêmes indemnités sur leur bulletin de paie : c'est

un souci égalitariste, qui milite en faveur du resserrement des écarts salariaux.

Nous voyons à cet égard que le seul élément constitutif du régime indemnitaire qui dépend des résultats obtenus par le salarié est la prime de rendement. La prime de rendement est payée mensuellement, en fonction d'une notation également mensuelle. Elle est comprise dans un intervalle situé entre 5% et 11% du salaire de base à l'échelle 7 ou à l'échelle 15 de la catégorie de l'agent. Dans le souci d'encadrer l'évolution des éléments variables de la rémunération, il a été décidé lors de la réforme de 1996 que la moyenne des notes de chaque structure ne doit pas dépasser 14/20, soit 7%.

Toujours en matière de régime indemnitaire, il faut noter que le Protocole d'accord a surtout entraîné l'extension d'indemnités déjà existantes à de nouvelles populations bénéficiaires ; il y a eu également l'extension de la période de paiement de certaines indemnités. Il en est ainsi de :

- La prime des services communs, auparavant payée seulement au personnel cadre des services communs, a été étendue au personnel d'exécution des services communs.²⁸
- L'indemnité de sujétion, autrefois versée uniquement aux secrétaires, plantons, et chauffeurs de certains cadres dirigeants, est aujourd'hui payée à tout le personnel effectivement présent au service (c'est-à-dire hors congés, et formation de longue durée), et ne bénéficiant pas déjà d'une indemnité de fonction.
- L'indemnité d'enseignement que percevaient les instructeurs des Ecoles de l'ASECNA uniquement en période d'activité, leur est aujourd'hui payée même pendant leurs congés annuels.
- L'indemnité de sécurité aérienne a été étendue à de nouvelles populations bénéficiaires.

Le Protocole a enfin été à l'origine de la création de nouvelles catégories d'aide au logement, différenciées en fonction des catégories de personnel auxquels elles

²⁸ Les Services communs : la Direction générale, les Ecoles de formation, la DELP, la DELM.

s'appliquent : cadres administratifs, cadres techniques opérationnels, agents techniques opérationnels.

► Le régime social : on se rend compte que de nombreux avantages sociaux sont accordés au personnel par le système actuellement en vigueur : cela va de la couverture du risque maladie-accident du travail-décès, au régime de retraite, en passant par les prestations familiales, les œuvres sociales spécifiques, et enfin les prêts remboursables sur les salaires pour l'équipement ou l'accès à la propriété. L'évolution d'ensemble s'est effectuée là également dans le sens d'un accroissement des acquis du personnel en matière sociale. C'est ainsi que :

- Dans la couverture des risques maladie, accident du travail, et décès : il y a eu une extension de la couverture à des maladies nouvelles. S'agissant du décès, en plus du droit au capital décès reconnu au bénéfice des ayants droit du salarié décédé, il est aujourd'hui reconnu un droit pour tout agent à la participation de l'Agence aux frais d'obsèques d'un membre de sa famille à charge. Il est prévu également des conditions spécifiques pour le cas de décès d'un agent au cours d'une mission se déroulant hors de son lieu d'emploi.
- En matière de retraite : en plus de sa participation au régime de base aussi bien pour les fonctionnaires que pour les agents recrutés directement, l'Agence a souscrit en 1994 au bénéfice de tout son personnel, à un régime de retraite complémentaire. Ledit régime comporte une part à la charge du salarié, et une part à la charge de l'Agence. Un régime spécifique de retraite par capitalisation a été institué pour les Cadres dirigeants.
- Pour ce qui est des prestations familiales, un taux plancher est désormais fixé. En plus de ce taux plancher, il est décidé que pour les fonctionnaires détachés, c'est le taux le plus avantageux qui est appliqué entre le taux qu'ils percevaient dans leur pays d'origine, et le taux du pays d'emploi ; pour les agents recrutés directement, le taux du pays d'emploi est appliqué.
- Les prêts remboursables sur salaire : dans ce domaine, la nouveauté a été l'affirmation en 2000 avec l'avènement du Protocole d'accord, de la primauté de l'aide à l'accession à la propriété, avec la création du prêt immobilier. Ledit

prêt immobilier est venu s'ajouter aux différents prêts au personnel déjà existants.

4 - FRAIS DE PERSONNEL ET RESULTAT ANNUEL

Le résultat net de l'exercice clos le 31 Décembre 2001, a été en nette diminution par rapport au résultat net de l'année 2000. Cette baisse est due essentiellement à l'incidence sur les comptes de la crise du transport aérien, qui a entraîné la mise en liquidation de compagnies aériennes intervenant en Afrique telles Air Afrique, Sabena, Swissair.

Dans ce contexte, les événements survenus le 11 Septembre 2001 à New York ont contribué à amplifier la crise.

TABLEAU N°3 : Récapitulation des principaux résultats comptables de 1997 à 2001

ANNEES ► POSTES ▼	1997	1998	1999	2000	2001
Charges de personnel	25 258	28 285	30 263	39 478	41 818
Charges d'exploitation	53 796	54 321	59 251	71 628	71 628
Valeur ajoutée	44 748	55 179	57 201	65 768	59 803
Excédent brut d'exploitation	25 240	30 926	31 781	30 603	23 307
Résultat d'exploitation	8 695	5 051	7 618	5 668	- 4 579

Les produits ont subi une forte baisse pendant que les dotations aux provisions

augmentaient très sensiblement, et que les charges de personnel augmentaient également, de même que les autres charges d'exploitation.

Cependant le résultat net est demeuré positif en raison :

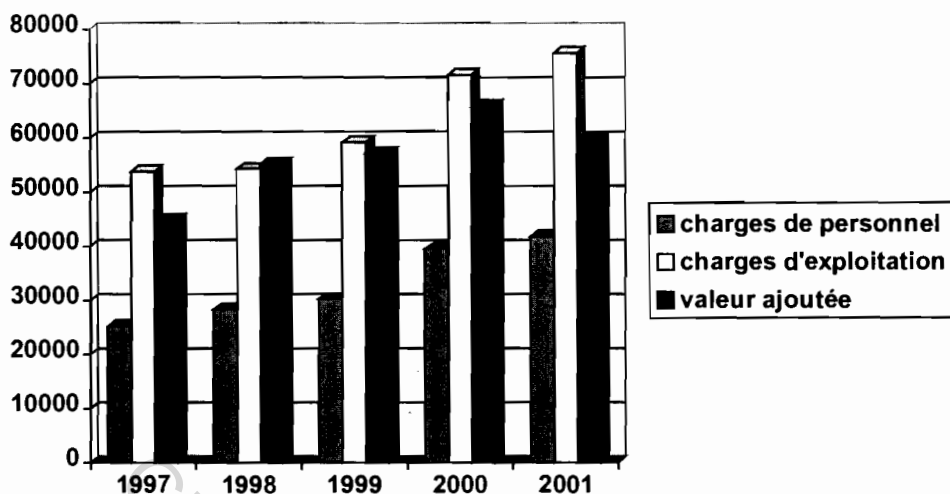
- des efforts de recouvrements qui ont permis des reprises de provisions pour risques, correspondant notamment aux accords de règlement ;
- du résultat financier qui inclut l'application stricte des pénalités de retard aux compagnies en retard de leurs règlements ;
- des efforts de restriction budgétaire.

Dans l'optique d'une maîtrise accrue de la masse salariale, en plus de l'harmonisation des régimes salariaux et sociaux par l'adoption en Décembre 1995 d'un cadre réglementaire unifié, le Comité des Ministres de tutelle de l'ASECNA a décidé de l'instauration d'un ratio d'encadrement des charges de personnel. Les charges de personnel ne devraient pas dépasser 38% des produits d'exploitation.

De 1991 à 1993, les charges de personnel représentaient environ 50% des produits d'exploitation. En 1994, après la dévaluation, le ratio était de 30%. Pour l'année 2001, le même ratio a été déterminé à 43%, d'où un dépassement de 5% par rapport à la cible. Le dépassement peut aisément s'expliquer par l'application, au cours des années 2000 et 2001, des mesures salariales induites par le mécanisme du Protocole d'Accord.

Etant donné que d'autres mesures salariales restent à être mises en œuvre dans le cadre du Protocole d'Accord, il devient urgent pour l'ASECNA de mettre l'accent sur la recherche de gains de productivité. Elle devra ainsi s'interroger sur la manière dont son système de rémunérations, entre autres, peut l'y aider.

GRAPHIQUE N°1 : Charges de personnel, valeur ajoutée, charges totales d'exploitation



(en millions de francs cfa)

Dans le cas de l'ASECNA, la destination de la valeur ajoutée dégagée au cours d'un exercice est :

- la rémunération du personnel ;
- la rémunération des établissements de crédit ;
- l'autofinancement.

Le poste de l'impôt est négligeable, en raison du statut diplomatique dont bénéficie l'Agence. De même, le poste de la rémunération des actionnaires est inexistant.

Comme dans toute entreprise de fourniture de services, les charges de personnel constituent une bonne part des charges totales d'exploitation.

L'élément important à souligner à ce niveau est que les charges de personnel sont toujours inférieures au montant de la valeur ajoutée, dont elles constituent une des composantes. Cependant on constate que les frais de personnel absorbent 70% environ de la valeur ajoutée dégagée par l'activité de l'ASECNA au cours de l'année 2001. Le ratio frais de personnel / valeur ajoutée, à notre avis, semble plus parlant

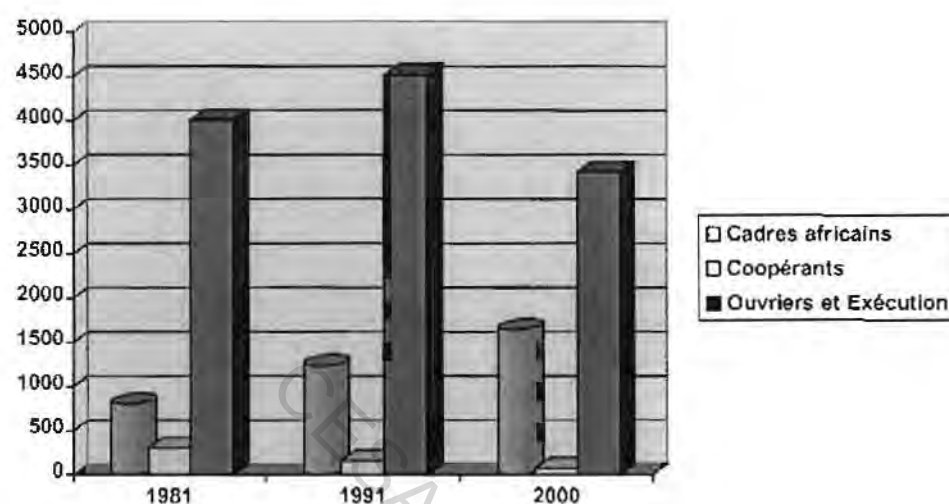
de la situation actuelle de l'Agence que celui expliqué plus haut, car il nous montre que la part laissée à la rémunération des établissements de crédit et à l'autofinancement est plutôt faible.

Si l' ASECNA souhaite améliorer sa capacité d'autofinancement, ou se trouver dans une situation financière plus confortable en ce qui concerne le remboursement de ses dettes, elle devra, soit réduire les frais de personnel, soit augmenter sa valeur ajoutée.

TABLEAU N°4 : Evolution des Effectifs de 1981 à 2000

Catégories ► Années ▼	Cadres africains	Coopérants	Ouvriers et Exécution	TOTAL
1981	806	300	4017	5123
1982	876	285	4009	5170
1983	911	264	4067	5240
1984	921	238	4093	5252
1985	1024	211	4218	5453
1986	1099	195	4411	5705
1987	1116	184	4 417	5717
1988	1151	180	4 657	5988
1989	1 194	165	4 552	5 911
1990	1 238	160	4 520	5 908
1991	1 238	159	4 520	5 908
1992	1 226	144	4 425	5 795
2000	1 643	72	3424	5139

GRAPHIQUE N°2 : Evolution de la structure du personnel



Depuis les années 1980, l'évolution a conduit à une réduction sensible du nombre de cadres coopérants, suite à la poursuite de la politique d'africanisation du personnel. On a constaté également la réduction progressive du nombre d'agents d'exécution, au profit du personnel d'encadrement africain, ce qui est normal étant donné que la technicité de plus en plus poussée des métiers implique nécessairement une élévation du niveau des salariés. De plus, la politique visant à sous-traiter certaines tâches de bas niveau a favorisé cet état de fait./.

III^{ème} PARTIE :
ANALYSE DES RESULTATS
ET RECOMMANDATIONS

Dans cette dernière partie, nous avons voulu, après un rappel des différentes options globales possibles pour l'ASECNA en matière de système de rémunération, effectuer un rapide sondage des opinions du personnel en la matière. En effet, toute volonté d'effectuer des modifications substantielles dans le système de rémunération devra rencontrer l'adhésion d'une majorité des salariés pour avoir des chances d'atteindre son but.

1 - DISTINCTION ENTRE REMUNERATION AU MERITE, REMUNERATION DES COMPETENCES, REMUNERATION DES PERFORMANCES :

La distinction, à notre avis, est nécessaire pour permettre de mieux camper le cadre des propositions qui seront effectuées plus loin. La situation actuelle de l'ASECNA s'apparente à celle de la rémunération au mérite décrite ci-dessous. Nos recommandations ont pour ambition de proposer à l'Agence d'appliquer la rémunération des performances, dans le but final d'aboutir à une rémunération des compétences.

► La rémunération au mérite telle qu'elle a fonctionné en France dans les années 1970, et surtout 1980, constituait la première ébauche d'un système organisant la prise en compte dans sa rémunération de la contribution réelle du salarié. Comme toute ébauche, elle présentait nécessairement des lacunes.

Ce système est celui qui est en vigueur à l'ASECNA depuis le 1^{er} Janvier 1996, mais d'une façon assez marginale : chaque agent peut bénéficier d'un avancement au choix, et d'un avancement au mérite exceptionnel seulement deux fois dans sa carrière à l'Agence. Le principal mode d'avancement demeure l'avancement automatique effectué tous les deux ans, sans aucune référence au rendement effectif fourni par le salarié.

Le plus grand reproche que l'on pouvait faire à l'ancien système français de rémunération au mérite est que la simple constatation subjective du résultat fourni par un salarié va impliquer un accroissement définitif, irréversible de sa

rémunération :

- Une simple constatation d'un résultat : le champ de l'évaluation n'est en général pas assez vaste, en ce sens que le seul domaine examiné par l'évaluation est le résultat effectivement réalisé.
- Une constatation subjective : les règles et méthodes de l'évaluation sont également peu développées. S'il est bien admis qu'une mesure des résultats doit être effectuée, ladite mesure est le plus souvent laissée à la seule appréciation de l'évaluateur. Celui-ci utilisera inévitablement son propre système de valeurs afin de déterminer le niveau du travail fourni par le salarié, d'où une grande relativité selon la personnalité du notateur.
- Un accroissement salarial irréversible : l'évaluation entraîne une augmentation du salaire de base. L'entreprise qui traverse une conjoncture défavorable mettant en péril son existence même, sera malgré tout dans l'impossibilité de revenir sur des niveaux salariaux ainsi définis. Le reproche principal fait à ce système est donc la rigidité à la hausse des rémunérations sans aucune garantie d'une performance future, d'où une inadaptation à un contexte économique incertain et évolutif.

► D'autres systèmes choisissent, quant à eux, de rémunérer les mêmes performances avec l'aide de moyens différents qui se révèlent plus flexibles : ce sont les systèmes de bonus accordés ponctuellement, et sans aucune incidence sur l'avenir. La performance évaluée au cours d'une période donnée, est alors récompensée par un élément ponctuel qui ne peut se répéter qu'au cas où le salarié réitère la même performance.

Pour être exhaustive, l'évaluation ne porte pas uniquement sur le résultat obtenu par le salarié. Elle concerne également tous les éléments extérieurs au salarié qui pèsent sur le niveau de la performance, tels les moyens affectés au salarié, ainsi que les conditions de réalisation, et l'environnement managérial.

L'avantage majeur d'un tel système de rémunération alliant des bonus à un salaire de base fixe, est la souplesse, la flexibilité. Cependant, il est très contesté par les salariés eux-mêmes, car il induit une trop grande incertitude dans la prévision de

leur rémunération mensuelle. De plus, se pose souvent la question de l'acceptation par les salariés des critères de performance ainsi que des modes de l'évaluation.

► Enfin, d'autres systèmes visent à rémunérer les compétences, et cherchent donc à affiner l'évaluation de la performance du salarié : ils élargissent le champ de l'évaluation.

La compétence étant une combinaison de savoirs qui se découvrent à l'occasion du travail, et pèsent sur le niveau des performances, l'évaluation ne va pas porter uniquement sur le résultat final, mais également sur toute cette combinaison de connaissances et de capacités. L'évaluation de la compétence d'un agent permet alors de le situer à un niveau donné, et de prévoir sans grand risque d'erreurs, les résultats qu'il sera capable de produire dans l'avenir, une fois mis dans les conditions adéquates de réalisation. Dans cette optique, on admet facilement que la rémunération qui en découle ait un caractère fixe et permanent.

C'est ainsi que les entreprises qui donnent une place de choix à la compétence la considèrent comme un investissement permanent effectué dans le but d'obtenir en retour une performance maximale. En effet, l'approche en termes de compétences permet à l'entreprise de mettre en œuvre tout un système de maîtrise, d'amélioration, et d'adaptation des compétences dans le cadre d'un projet global de gestion des carrières : cela rend possible l'émergence et la fidélisation des salariés compétents dont l'entreprise a besoin.

L'homme, c'est-à-dire le salarié se trouve ainsi au cœur de la réussite de toute entreprise, il constitue le levier principal qui doit être actionné dans la recherche d'améliorations. Il paraît logique donc de s'enquérir au préalable de son opinion sur le système tel qu'il fonctionne actuellement : la technique utilisée dans le cadre de cette étude est le sondage d'opinion.

2 - METHODE ET ECHANTILLONNAGE DU SONDAGE

2 - A L'OBJET DE L'INVESTIGATION

S'agissant de la définition de l'objet de l'étude, les buts étaient de :

- s'interroger sur la perception par le personnel du système actuel d'évaluation du personnel et du système de rémunération ;
- se rendre compte également d'une éventuelle acceptation, par les salariés, d'une modification du système dans le but de subordonner une partie plus ou moins importante du salaire à la performance ;
- s'interroger sur l'importance accordée par les salariés à la communication dans le processus de changement.

2 - B LA METHODE UTILISEE

La méthode utilisée est :

- le questionnaire distribué aux salariés composant l'échantillon, avec des réponses effectuées par écrit ;
- l'entretien semi-directif effectué sur la base du questionnaire administré à une partie de l'échantillon du personnel du Siège. La personne interrogée a eu la possibilité d'adjoindre à ses réponses, d'autres remarques personnelles. Cette méthode de l'entretien nous a permis de nous assurer en temps réel de la bonne compréhension des questions par les interviewés.

2 - C L'ECHANTILLONNAGE

► La population parent est constituée par le personnel de l'ASECNA. Au 31 Décembre 2002, l'ASECNA comptait 5 405 agents, toutes structures confondues. Pour des raisons pratiques tenant à l'éloignement géographique, au temps disponible, ainsi qu'aux moyens, il n'était pas possible d'envisager d'étendre l'enquête à l'ensemble du personnel des Représentations, Ecoles, ou Délégations

sous la forme d'un recensement. Etant donné que le personnel de la Direction Générale provient des Représentations, Ecoles, ou Délégations par voie d'affectation, et comprend toutes les nationalités des pays membres, nous l'avons jugé assez représentatif de l'ensemble du personnel.

Lorsqu'on pratique un sondage, on isole un échantillon au sein d'un ensemble dont on souhaite connaître certaines caractéristiques. L'échantillon doit par conséquent être représentatif de la population parent afin que l'extrapolation des résultats soit fiable. On attend de l'échantillon qu'il donne une image fidèle de la composition de la population parent.

► La base de sondage est constituée par les salariés du Siège. Au 1^{er} Mars 2003 le Siège comptait 669 salariés, soit environ 12% du personnel total de l'Agence. Toutes les catégories de personnel de toutes les nationalités des pays membres se retrouvent au Siège, aussi bien les agents d'exécution que les cadres moyens, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants.

Parmi ces cadres salariés du Siège, 156 sont des fonctionnaires détachés de la Fonction publique de leur pays d'origine, 253 sont des agents recrutés directement à l'ASECNA soit pour un premier emploi, soit après avoir travaillé dans une autre entreprise. Nous tenons compte de cette distinction dans la constitution de l'échantillon. En effet, nous estimons que la perception du salarié sera différente en fonction de sa structure d'origine et de ses expériences antérieures.

Certaines des questions sont adressées à des salariés recrutés avant la réforme du 1^{er} Janvier 1996, d'autres par contre intéressent ceux qui n'ont connu de l'ASECNA que le système actuellement en vigueur.

Cependant nous n'avons pas considéré la nationalité comme pouvant être déterminante de l'opinion des salariés dans le domaine qui nous intéresse : en effet, la totalité de nos pays africains au sud du Sahara ont hérité de nos anciens colonisateurs des structures identiques sur le plan de l'organisation du travail public ou privé. A ce niveau, la distinction entre fonctionnaires et non fonctionnaires paraît

plus significative d'une différence de mentalité.

Plutôt que de considérer une répartition catégorielle simple, nous avons préféré une répartition entre agents d'exécution de premier niveau (catégories N à S), agents d'exécution de niveau supérieur (catégories U à T), cadres moyens et cadres supérieurs (catégories A à E), et cadres dirigeants (catégories CS à DR) : nous les estimons assez homogènes du point de vue mode de pensée.

TABLEAU N°5 : REPARTITION DES SALARIES DU SIEGE PAR CATEGORIE

Catégories	E X E C U T I O N					E N C A D R E M E N T					CADRES DIRIGEANTS		
	N	R	S	U	T	A	B	C	D	E	CS	CD	DR
nombre	4	23	66	104	66	100	94	116	43	0	34	12	7
% du total	0,59	3,43	9,86	15,54	9,86	14,94	14,05	17,34	6,43	0	5,08	1,79	1,04

TABLEAU N°6 : REPARTITION DES SALARIES DU SIEGE PAR NATIONALITE

Bénin	Burkina	Camer.	Congo	Gabon	Guinée Eq.	Madag.	Mali	Niger	RCA	RCI	Maurit.	Sénég.	Tchad	Togo	France
31	34	23	20	8	7	13	28	31	17	27	21	364	18	26	1

TABLEAU N°7 : REPARTITION DES CADRES DU SIEGE PAR ORIGINE

CADRES		CADRES DIRIGEANTS	
Fonctionnaires	Non Fonct.	Fonctionnaires	Non Fonct.
119	234	29	24

► Taille et choix de l'échantillon : il s'agit de tirer de l'ensemble du personnel du Siège une portion de telle manière que les caractéristiques majeures rencontrées dans la population se retrouvent dans l'échantillon avec des fréquences identiques. De plus, la loi des grands nombres qui veut que plus l'échantillon est grand et plus

les observations se rapprochent de la réalité, nous a conduit à nous poser la question de la taille optimale de l'échantillon. Nous avons choisi d'avoir le même rapport entre l'échantillon et la base de sondage qu'entre la population parent et la base de sondage, c'est à dire 12%, d'où un chiffre de 80 personnes interrogées. C'est ainsi que, au sein de ces 80 salariés du Siège, nous avons veillé à conserver les mêmes proportions en matière de répartition catégorielle en groupes (délimitée plus haut), et répartition des cadres entre fonctionnaires et non fonctionnaires. Le choix, à l'intérieur de ce cadre défini, a été effectué d'une manière aléatoire.

TABLEAU N°8 : COMPOSITION DE L'ECHANTILLON

		Base de sondage	Echantillon	%
Agents d'Exécution de premier niveau		93	11	
Agents d'Exécution de niveau supérieur		170	20	
Cadres	fonctionnaires	119	14	
	Non fonctionnaires	234	28	
Cadres dirigeants	fonctionnaires	29	4	
	Non fonctionnaires	24	3	
TOTAL		669	80	12%

3 - RESULTATS DU SONDAGE

3 - A HYPOTHESES DE DEPART

Les hypothèses principales sont :

- les salariés dans l'ensemble sont favorables à l'instauration d'un système de rémunération relié à la performance ;

- les salariés dans l'ensemble trouvent nécessaire une amélioration du système actuel d'évaluation du personnel ;
- le personnel comprend l'importance du rôle de la communication dans le processus de changement.

3 - B RESULTATS ET COMMENTAIRES

1^{ère} Question : **Que signifie, selon vous l'expression « système de rémunération » ? Et l'expression « politique de rémunération » ?**

A cette question introductive, nous nous sommes rendu compte que la plupart des cadres, qu'ils soient dirigeants ou pas, avaient une idée assez correcte de la notion de système de rémunération, ainsi que de celle de politique de rémunération. Ils ont bien vu que la politique de rémunération se situe au niveau des stratégies globales de conduite de l'entreprise, tandis que le système de rémunération est constitué par l'interaction entre plusieurs techniques salariales censées produire un effet donné. Seul un agent d'exécution a tenté de répondre à la question, cependant la question n'a pas paru bien comprise.

Une partie non négligeable des personnes interrogées (35%) s'est déclarée sans opinion.

2^{ème} Question : **Le Système de rémunération de l'ASECNA est-il apte à favoriser la motivation du personnel en vue d'un rendement maximum ?**

Là, les réponses sont assez partagées : environ 42,5% de l'échantillon estime que le niveau de rémunération à l'ASECNA est suffisant pour constituer une incitation à un bon rendement. Ceux qui ont cette opinion se rencontrent surtout, mais pas exclusivement, dans la tranche que nous avons appelée Agents d'exécution de niveau supérieur, cependant leur façon de penser est en général essentiellement motivée par les espoirs de promotion leur permettant d'accéder à l'encadrement. En effet, bien que la plupart des théories sur la motivation au travail ne considèrent pas le niveau de salaire comme source de motivation durable, on constate tout de même

qu'en dessous d'un seuil minimum d'aisance dans nos pays africains, les besoins alimentaires priment sur tous les autres et expliquent en grande partie l'assiduité au travail.

Quant aux cadres, ils ont trouvé dans l'ensemble (81,63% des cadres) que le système de rémunération à l'ASECNA n'est pas très motivant. Ils lient cet état de fait surtout à l'application qui est faite du système, plutôt qu'au système lui-même. En effet, il est vrai que le jeu de certaines pratiques et coutumes créatrices d'une culture « déviante » peut aboutir à pervertir complètement un système, et être ainsi source de frustrations et de mal être pour certains salariés.

Il convient de souligner surtout qu'ici, le nombre des sans opinion est négligeable (5%) : presque toutes les personnes interrogées avaient leur idée sur la question, 2,5% des réponses étaient inexploitable car ne se rapportant pas vraiment au sujet.

3^{ème} Question : Le Système de rémunération de l'ASECNA permet-il l'encadrement (la limitation) des frais de personnel ?

A ce sujet, on pourrait presque parler d'unanimité : les sondés ont presque tous (93,75%) affirmé que le système actuel de rémunération de l'ASECNA, en permettant facilement les dérives dans les éléments variables de rémunération (heures supplémentaires, primes de rendement, primes de panier...), conduit à un accroissement incontrôlé de la masse salariale. Quelques cadres en ont rendu responsable là encore, non pas le système, mais l'application qui en est faite par les responsables d'équipes de travail.

Certains ont stigmatisé les effets du Protocole d'accord signé le 19 Novembre 1999 entre l'ASECNA et son personnel qui, en échange de l'amélioration continue des conditions matérielles et financières de vie et de travail des salariés, a instauré une stabilité et une régularité dans le service de sécurité de la navigation aérienne rendu par l'Agence.

Le bénéfice principal du Protocole d'accord a été de créer un cadre officiel de concertation et de négociation entre l'ASECNA et son personnel. L'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés a un coût pour l'Agence, ce qui paraît

néfaste lorsqu'il s'agit de limitation de la masse salariale. N'oublions cependant pas que le corollaire a été le rehaussement de la qualité du service en raison d'une implication au travail plus grande du personnel, et ce résultat est inestimable.

4^{ème} Question : Pensez-vous que le système d'évaluation actuel permet de distinguer les plus performants des moins performants ?

Les cadres interrogés ont considéré dans leur grande majorité (85,7% des cadres de l'échantillon) que le système d'évaluation actuellement en vigueur est trop sommaire pour permettre une évaluation juste du rendement d'un salarié. 52,5% de dans son ensemble ont la même opinion. Mais par dessus tout, il est appliqué de telle façon que, loin de rendre possible une différenciation des salariés selon leur performance réelle, il est devenu un moyen pour certains notateurs d'accorder des revenus supplémentaires à certaines catégories de personnel.

La même critique avait été formulée contre un autre élément de rémunération, les indemnités pour heures supplémentaires : elles sont également devenues un revenu additif régulier pour certains salariés.

A ce niveau, il convient de s'interroger sur les causes de toutes ces déviations qui induisent une véritable inflation de la masse salariale. Nous pensons qu'il s'agit là d'un problème réel de culture d'entreprise qui se pose à toute l'Agence, et principalement au Siège. Les cadres supérieurs chargés des notations ont une tendance à rechercher une certaine « paix sociale » au sein de leur équipe en notant largement les agents placés sous leur responsabilité, dans le but d'obtenir en échange un rendement appréciable. Or, ce rendement est obtenu au prix de coûts variables excessifs et croissants.

5^{ème} Question : Comment pensez-vous que l'on devrait récompenser le rendement des salariés ?

La plupart des réponses données (71,25%) acceptent les trois éléments de rémunération cités par le questionnaire (et existant déjà dans le système ASECNA actuel), sans proposer autre chose en complément. Un salarié cependant a proposé des récompenses annuelles en nature pour les agents les plus méritants. Un autre a

proposé l'attribution de bonus annuels avec la précision qu'ils seraient attribués à des équipes de travail.

Il semble ainsi que dans l'ensemble, les éléments de la rémunération actuelle qui sont liés à la performance sont fondamentalement acceptés par le personnel. A moins cependant que la quasi-absence de propositions nouvelles (dans la rubrique marquée « autres ») ne soit liée à une ignorance par les salariés interrogés d'autres alternatives possibles.

Notons également que le système actuel de bonus annuel est constitué par une prime de bons résultats attribuée à l'ensemble du personnel lorsque le résultat net de l'année précédente le justifie. Ladite prime est un pourcentage du salaire de base de chaque salarié, et le pourcentage est le même pour tous. Le reproche principal qu'on peut faire à ce système est qu'il ne permet pas de déterminer la contribution de chacun au résultat ainsi sanctionné.

6^{ème} Question : Par quelle technique devrait-on effectuer l'évaluation ?

Les cadres en majorité ont choisi la technique du pourcentage mensuel, associée à celle de l'entretien annuel (73,46%). D'autres réponses ont associé la notation mensuelle avec l'entretien annuel sanctionné par une note chiffrée. Il convient de remarquer que cette dernière combinaison est théoriquement celle en vigueur actuellement à l'ASECNA. Cependant, l'entretien annuel est pratiquement tombé en désuétude, les notateurs se contentant d'attribuer directement les notes sans recevoir les salariés au préalable.

Dans les principes, nous estimons que l'entretien annuel est plus à même de rendre compte de la performance passée d'un salarié. En effet, la période d'un mois paraît trop courte pour donner une idée réelle de la contribution d'un salarié dans le domaine administratif ou technique. Cette périodicité mensuelle paraît plus adaptée au domaine purement commercial, ou au domaine de la production de matériels ou d'articles.

7^{ème} Question : Quelle personne est la mieux habilitée pour effectuer l'évaluation ?

A cette question, les réponses sont partagées. Pour une grande partie de la population sondée (58,7%), la méthode classique de l'évaluation par le supérieur hiérarchique est préférable à toute autre. 28,75% proposent une combinaison de la notation classique et de la notation par les collègues de travail. Quant aux 12,5% restants, tendance plus révolutionnaire, ils ont proposé une notation par les collègues de travail uniquement.

Nous pensons que la meilleure façon de se donner les moyens d'une objectivité maximum dans la notation, est de confier le pouvoir de noter au supérieur hiérarchique direct, avec cependant une possibilité de recours auprès de l'autorité supérieure. L'objectivité de la notation dépend également de la technique même qui est utilisée. Il est nécessaire de « baliser » suffisamment le chemin en fournissant au notateur assez de repères intermédiaires, avec des critères comportant plusieurs échelons. La faculté de recours hiérarchique est indispensable lorsqu'on veut éviter tout arbitraire dans ce domaine. Elle doit être expressément prévue et organisée par les textes réglementant la procédure.

Nous pensons également que la technique de l'appréciation d'un salarié par ses collègues de travail mérite qu'on s'y intéresse, ne serait-ce que d'une manière marginale concernant certains aspects qui influent sur l'atmosphère de travail d'une équipe : la convivialité, l'esprit d'équipe, le respect entre collègues de travail.

8^{ème} Question : Pensez-vous qu'on devrait évaluer de la même manière le rendement d'un agent d'exécution, d'un cadre, d'un cadre dirigeant ?

47,5% des sondés pensent que oui. Par contre, 32,5% de cette même population n'ont pas d'opinion. Les 20% restants, parmi lesquels une majorité de cadres, estiment que l'évaluation devrait être différente selon qu'il s'agit d'un cadre dirigeant, d'un cadre, ou d'un agent d'exécution : en effet, les responsabilités ainsi que l'influence sur la performance globale n'étant pas comparables, il paraît logique de décider d'y appliquer des méthodes différentes.

Le système de rémunération en vigueur à l'ASECNA ne fait malheureusement

aucune distinction réelle entre évaluer un agent d'exécution, un cadre, ou un cadre dirigeant.

9^{ème} Question : Faites un rapide jugement comparatif entre l'ancien système, et le nouveau système harmonisé mis en place depuis le 1^{er} Janvier 1996 :

La question a été posée aux salariés recrutés avant le 1^{er} Janvier 1996.

Les cadres ont tous estimé que le nouveau système est plus homogène, plus clair, et a l'avantage de permettre une comparaison entre les différents pays membres. De plus, la déconnexion des Fonctions publiques nationales relativement à la situation administrative des fonctionnaires détachés a été en général perçue comme un progrès majeur. Le fait que la réforme ait eu également pour conséquence la revalorisation du niveau des salaires avec un resserrement du pouvoir d'achat entre les catégories les mieux payées et les plus bas salaires a été favorablement mentionné par 38,70% des agents d'exécution de niveau supérieur.

Certains cadres ont admis que le nouveau système, en créant une seule base de calcul des rémunérations, quel que soit le pays membre, a facilité la mobilité du personnel au sein de la zone ASECNA : en effet, un cadre qui reçoit une proposition d'affectation a aujourd'hui la possibilité d'effectuer un calcul coûts-avantages préalable ; de même il est désormais plus aisé pour l'administration de veiller à ce que l'affectation d'un cadre méritant ne devienne en réalité une sanction en raison de la perte de gain due au changement de lieu d'emploi.

10^{ème} Question : Quels sont, selon vous, les fondements et les justifications de cette évolution (politiques, économiques, stratégiques...). Est-ce que des problèmes s'étaient posés, justifiant la réforme ? Si oui, précisez brièvement lesquels :

La majorité des personnes interrogées avaient une connaissance très approximative des raisons qui ont justifié la réforme de 1996. Nous avons eu le sentiment que l'information n'était pas bien passée, lors de la mise en place du nouveau système, et qu'il n'y avait eu aucune vulgarisation des motifs ni des conséquences de cette

réforme. Le taux d'abstention a été important à cette question : 86,25%. Cependant, en nous interrogeant sur les raisons de ce nombre important d'abstentions, nous avons été amenée à interroger à nouveau certains des sondés sur cette question précise : la question n'a pas été toujours correctement comprise, et d'autres ont estimé qu'elle faisait double emploi avec la question précédente. En effet, ils pensent que le système précédent a été réformé en raison de sa complexité, tout simplement.

11^{ème} Question : Comparaisons avec ce que vous avez éventuellement connu ailleurs :

D'une manière générale, les salariés provenant du secteur privé ont estimé que le système de rémunération à l'ASECNA, de même que le système d'évaluation sont entachés d'une grande bureaucratie : les méthodes de notation ainsi que le système d'avancement sont les mêmes que dans les Fonctions publiques. Ils ont estimé que le système d'évaluation de l'ASECNA est beaucoup trop large par rapport à ce qu'ils ont connu dans leurs expériences précédentes, du moins dans son application pratique. La conséquence est que le système n'arrive pas à motiver suffisamment les agents car il ne reflète pas la performance réelle de chacun.

Une fois déterminé le cadre conceptuel de l'étude, après avoir retracé la situation actuelle à l'ASECNA qui est le résultat d'une longue évolution, et après avoir recueilli l'opinion d'ensemble du personnel de la Direction générale, nous pensons être en mesure d'effectuer quelques propositions d'amendements au système.

4 - PROPOSITION DE PROCEDURE DE MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SYSTEME DE REMUNERATION

4 - A CONDITIONS DE SUCCES D'UN SYSTEME DE REMUNERATION DES COMPETENCES :

Il faut accorder une grande importance aussi bien aux conditions de mise en place

elles- mêmes, qu'au processus de mise en place.

► Les conditions de mise en place : Réussir l'implantation d'un système de rémunération des compétences suppose la réunion de certaines conditions d'ordre économique, social, et méthodologique :

- Sur le plan économique : il est fondamental de s'assurer au préalable de la faisabilité économique du système, c'est-à-dire que l'entreprise doit être assez prospère pour pouvoir financer le surcoût correspondant.
- Sur le plan social : il est indispensable que les instances dirigeantes de l'entreprise signifient clairement leur engagement en faveur du projet. De plus, la participation et l'acceptation des salariés, particulièrement des cadres dirigeants, doit être obtenue avant tout début de mise en œuvre.
- Sur le plan méthodologique : nous avons vu plus haut que l'efficacité de toute politique en matière de gestion des ressources humaines est largement conditionnée par sa cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Il en va de même lorsqu'il s'agit d'implanter un nouveau système de rémunération.

Il est également indispensable de prévoir la formation du personnel dirigeant de l'entreprise aux méthodes d'évaluation des salariés : nous avons également vu précédemment que la qualité du système d'évaluation ainsi que son application correcte facilitent grandement l'acceptation du système de rémunération par les salariés.

Enfin, une bonne politique d'information et de communication permet aux salariés de comprendre les finalités et le fonctionnement du système, et par là même, de l'accepter plus aisément.

► Le processus de mise en place : Par le schéma suivant, Gérard DONNADIEU²⁹ propose un processus-type de mise en œuvre, élaboré en tenant compte des

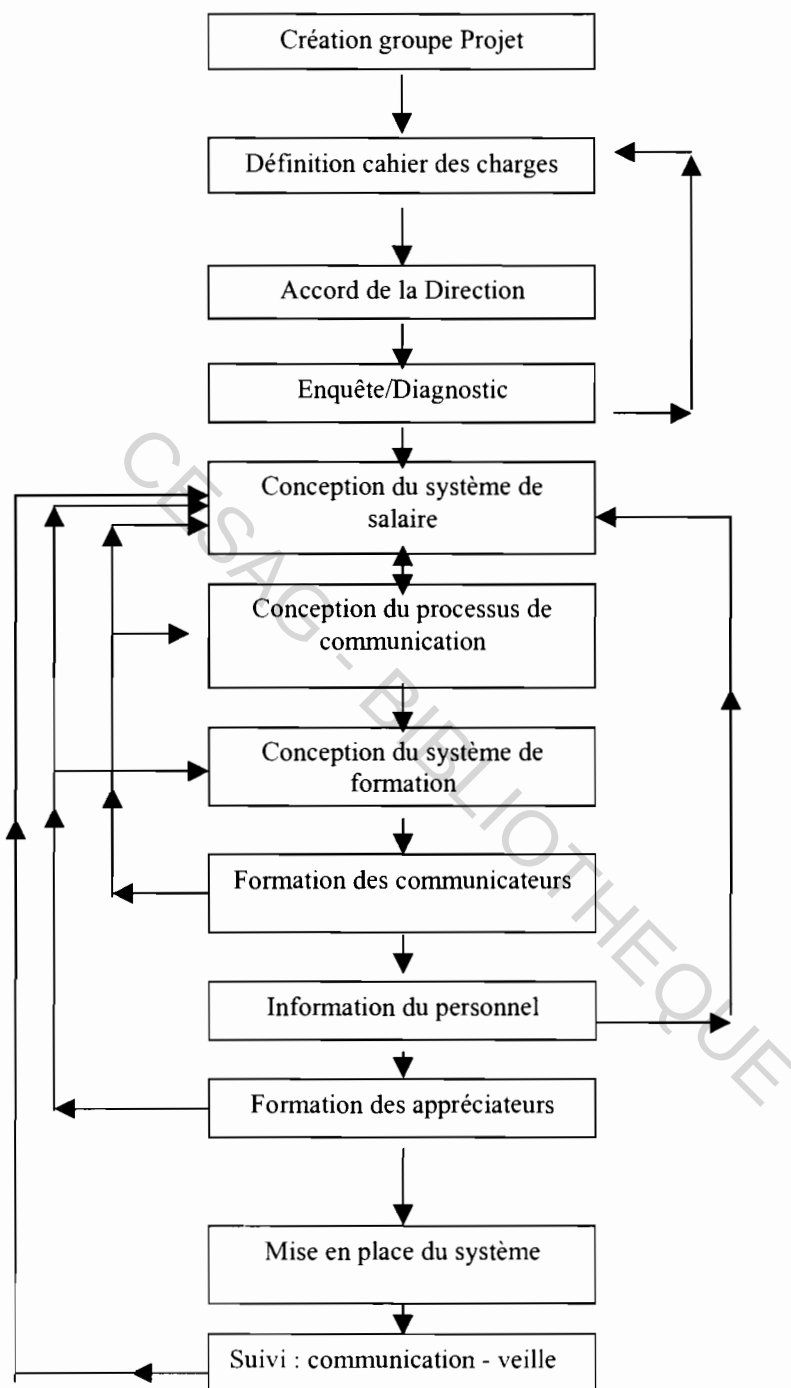
²⁹ Gérard DONNADIEU, « Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations » Ed Liaisons, 1997.

conditions de réussite décrites plus haut, et pouvant être modifié pour respecter les spécificités de l'entreprise concernée.

Gérard DONNADIEU distingue ainsi six étapes principales dans la mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération en fonction des performances :

- 1^{re} étape : créer un groupe chargé de piloter la conception et la mise en œuvre du nouveau système ;
- 2^{ème} étape : effectuer un audit de la situation existante, et enquêter sur les besoins et les attentes des salariés ;
- 3^{ème} étape : concevoir le contenu même du nouveau système, sans oublier la conception des mécanismes d'accompagnement telles la formation et la communication ;
- 4^{ème} étape : réaliser la formation des futurs communicateurs et des futurs appréciateurs, ainsi que celle de tous les autres acteurs du système ;
- 5^{ème} étape : débiter la mise en place du nouveau système, après avoir permis aux communicateurs d'exercer leurs fonctions, afin que le personnel dans son ensemble reçoive une information correcte ;
- 6^{ème} étape : mettre en place un comité de suivi qui sera chargé d'exercer une veille stratégique, afin d'apporter éventuellement au système les corrections rendues nécessaires par une évolution du contexte.

FIGURE N°2 : Schéma de mise en place d'un système de rémunération :



4 - B PRINCIPES DE BASE DU SYSTEME DE REMUNERATION

Afin de conférer à la rémunération un caractère stratégique, il convient de lui fixer,

dès le départ, des objectifs stratégiques qui doivent être en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, dans un but de performance économique. Il s'agit pour l'entreprise de motiver et de fidéliser ses salariés, afin d'obtenir d'eux en retour, une performance maximisée. Le système de rémunération a ainsi une influence sur les comportements des salariés. Il contribue également à façonner la culture organisationnelle, et doit permettre aux dirigeants de l'entreprise de faire passer des messages clairs en direction des salariés. Plus le message est clair, plus il crée la confiance entre salariés et entreprise.

Nous pensons que les principes fondamentaux ont trait à l'équité au sein de l'entreprise, et à l'assujettissement de la rémunération à la performance.

► L'équité interne et externe :

S'agissant de l'équité externe, il faut remarquer qu'une entreprise qui désire mettre en avant une culture de l'excellence ne peut que proposer à ses salariés des niveaux de salaire au-dessus de la moyenne du marché. Cependant l'entreprise devrait veiller à ne pas se laisser entraîner par le marché au delà d'une certaine limite : la progression des salaires doit être raisonnée et maîtrisée.

S'agissant de l'équité interne, il convient de veiller à une application stricte des règles de détermination des salaires, de manière à ne pas démotiver certains salariés en favorisant d'autres.

L'entreprise doit affirmer clairement sa position vis-à-vis du principe de l'équité interne, car de là vont découler les autres choix en matière de rémunération.

► L'assujettissement de la rémunération à la performance :

Après avoir affirmé qu'une partie de la rémunération est basée sur la performance, l'entreprise doit ensuite prendre position en fonction de son système de valeur :

- doit-on rétribuer la performance individuelle, celle de l'équipe, ou celle de l'ensemble de l'entreprise ?
- doit-on rétribuer en fonction des appréciations faites par l'encadrement, ou d'une manière automatique dès que l'objectif est atteint ?
- comment calculer le montant de la rémunération au mérite : en fonction du

salaire de base, ou en pourcentage du profit total ?

- va-t-on appliquer les mêmes règles de calcul à tous les salariés, ou différencier les catégories de personnel ?

Un système de rémunération efficace exige que des réponses à toutes ces questions de principe soient trouvées, et communiquées le plus largement possible au sein de l'entreprise.

4 - C LES OBJECTIFS STRATEGIQUES DU SYSTEME DE REMUNERATION :

Nous avons admis précédemment que le système de rémunération a une influence sur les comportements des salariés. Lors de la conception du système, il convient donc de se poser la question des comportements à susciter, qui vont induire un résultat global positif au niveau organisationnel. Nous avons ainsi affirmé que l'entreprise cherche surtout à motiver et à fidéliser ses salariés.

L'entreprise recherche encore plus à réaliser l'équilibre entre ses ressources et ses coûts.

► La motivation et la fidélisation des salariés :³⁰

De nombreuses théories ont tenté de donner des réponses à la question de savoir si l'on peut motiver l'homme au travail avec les rémunérations. Les théories les plus satisfaisantes, bien qu'incomplètes, considèrent la motivation comme le résultat d'un processus psychologique :

- J. S. ADAMS dans sa théorie de l'équité (1963) dit que le salarié effectue une comparaison entre d'une part sa contribution au résultat global et la rétribution qu'il en tire, et d'autre part la contribution d'un autre salarié et sa rétribution. De cette comparaison peuvent découler trois constats : sous-équité, équité, ou sur-équité. Ce sont les situations de décalage par rapport à l'équité (sous-équité et sur-équité) qui vont induire une modification du comportement du salarié dans le but de revenir à une situation d'équité. En

³⁰ Bruno SIRE : « Gestion stratégique des rémunérations », en collaboration avec Philippe DAVID, éditions Liaisons, collection Option Gestion, 1993.

clair, c'est l'insatisfaction du salarié qui va le motiver, et non la satisfaction qui correspond à la situation d'équité, celle-ci n'engendrant que l'immobilisme.

- V. H. VROOM dans la théorie des attentes a montré que la motivation du salarié dépend de trois facteurs : la prévision de sa propre performance par le salarié lui-même, la perception qu'il a de la récompense qui va en découler, et la valeur qu'il accorde à cette récompense. Cette théorie montre ainsi que la motivation découle de la perception que le salarié a de sa situation de travail. Elle est dynamique car elle nous montre qu'on est motivé parcequ'on espère un résultat dans le futur. La motivation ne dépend pas d'éléments du passé, elle dépend de l'espérance d'un futur, elle est donc essentiellement aléatoire. Ce n'est donc pas dans les entreprises où le niveau de rémunération fixe est plus élevé que les performances sont les meilleures : car c'est l'espoir d'un gain supplémentaire dans l'avenir qui est motivant.
- E. LAWLER et D. NADLER ont proposé un modèle explicatif du rôle de la motivation sur la performance : la motivation conditionne l'effort au travail. Cet effort, combiné aux capacités du salarié et à la perception que celui-ci a de l'équité de sa situation dans l'entreprise, va engendrer une performance. Cette performance lui donne droit à une rétribution qui va créer un certain niveau de satisfaction.
- Dans sa théorie de la fixation des objectifs, E. LOCKE estime que le fait dans une organisation de fixer des objectifs à atteindre, contribue à améliorer la performance, lorsque cinq conditions sont réunies :

1°) l'individu doit s'estimer capable d'atteindre les objectifs fixés ;

2°) le supérieur hiérarchique, en communiquant au salarié le résultat de son évaluation, doit le faire de sorte que celui-ci puisse évaluer l'effort qu'il doit encore fournir pour atteindre les objectifs fixés ;

3°) une fois que le salarié atteint les objectifs, il doit nécessairement recevoir la rémunération correspondante ;

4°) pour fixer les objectifs, on doit associer l'encadrement qui est plus à même de connaître réellement les capacités des salariés placés sous sa responsabilité ;

5°) l'objectif communiqué à chaque salarié est bien celui qui doit être atteint par ce dernier.

L'intérêt de cette théorie est de montrer l'influence favorable qu'a la fixation préalable d'objectifs clairs et acceptés par les salariés, sur le niveau de performance. C'est ainsi que la rémunération apparaît comme un facteur de motivation lorsqu'elle est liée à la réalisation d'objectifs clairs.

Cette théorie nous montre également qu'il est important de déterminer à l'avance des règles impartiales qui vont régir la fixation des objectifs et la détermination de la contribution de chaque salarié : ceci va permettre l'affirmation d'un sentiment d'équité parmi les salariés. De plus, cette théorie nous montre l'importance de la communication au sein de l'entreprise à tous les niveaux.

Au-delà de l'objectif de motivation, l'organisation doit également clarifier sa position à l'égard de la fidélisation de ses salariés. Un comportement de fidélité du salarié par rapport à son entreprise est le résultat de la satisfaction que ressent ce salarié dans ses rapports de travail. C'est en motivant ses salariés que l'entreprise va les fidéliser.

► L'équilibre de l'entreprise : Il s'agit de l'équilibre entre ressources et coûts.

Les objectifs stratégiques d'un système de rémunération doivent être en adéquation avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Ils doivent également être cohérents avec le système de valeurs existant au sein de l'entreprise, c'est-à-dire avec la culture dominante de l'entreprise. Il s'agit de gérer l'équilibre entre contribution et rétribution. L'entreprise doit donner la priorité au management de la qualité du premier terme, la contribution des salariés : soit par des actions de management de la compétence (recrutement, formation), soit par des actions de management de la performance (évaluation, motivation, fidélisation).

La flexibilité également, est devenue un objectif stratégique depuis cette dernière décennie. Selon Robert REIX³¹ la flexibilité est à la fois un état et une capacité de commande de l'entreprise. L'entreprise va ainsi se fixer un niveau global de

³¹ Robert REIX, « la flexibilité de l'entreprise », éd CUIAS, 1979.

flexibilité qui va être en rapport avec le degré d'instabilité de l'environnement extérieur. Cela va permettre à l'entreprise d'avoir une bonne réactivité par rapport aux événements extérieurs.

La flexibilité, ce peut être l'accroissement de la rémunération variable au sein de la rémunération totale, ce peut être également le recours au travail temporaire, ce peut être enfin le temps de réponse de l'entreprise par rapport à divers événements extérieurs : les deux premiers points concernent la flexibilité des coûts ; quant au troisième point, il constitue la flexibilité des ressources humaines, c'est-à-dire l'adaptabilité des salariés au changement, ce qui dans certaines situations, va conditionner la compétitivité de l'entreprise.

4 - D LE CHOIX DES REGLES DE REMUNERATION :

Une fois déterminés les principes de base du système de rémunération, ainsi que ses objectifs stratégiques, l'on doit régler la répartition entre rémunération fixe et rémunération variable, c'est-à-dire définir le fonctionnement même du système.

C'est ainsi que la rémunération va, de par son caractère dynamique, devenir un levier important d'action en faveur du maintien et du développement de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise détermine un niveau pour la rémunération globale, toutes catégories confondues. Afin de ne pas menacer l'efficacité de l'entreprise, ce montant global doit être fonction de la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise ; il doit également être calculé en fonction d'un niveau d'activité et de productivité considéré comme normal pour l'entreprise, dans les conditions du moment. C'est ce montant global qui est décliné et réparti entre les différentes catégories de rémunération.

► Le choix des règles de la rémunération fixe :

On entend par rémunération fixe le salaire de base et les primes et gratifications qui n'ont aucun lien avec la performance du salarié. Ces éléments sont par

essence rigides, non aléatoires, et sont généralement des acquis non révisables de négociations passées avec le personnel. Ils sont souvent subordonnés à l'ancienneté dans l'entreprise, et évoluent avec elle. A ce niveau, la question principale qui se pose est celle de la détermination des grilles de rémunérations. L'entreprise doit fixer les règles déterminant l'amplitude entre les différentes classes de salaire, ainsi que le taux de progression d'une classe à l'autre, et enfin le chevauchement entre les plus hautes classes d'une catégorie donnée, et les plus basses classes de la catégorie immédiatement supérieure.

Il est également souhaitable que l'entreprise, suivant l'évolution de ses contraintes internes et de son environnement extérieur, prévoie à l'avance les règles de réajustement des grilles de rémunération. Ledit réajustement se fait généralement à la hausse, sauf circonstances défavorables exceptionnelles dans lesquelles la survie de l'entreprise commande la réduction des niveaux de rémunération.

► Le choix des règles de la rémunération variable :

Généralement, les entreprises décident en termes de pourcentage de la rémunération globale : c'est un certain pourcentage de la rémunération globale des salariés qui est soumis à la performance réalisée par ces salariés d'une manière individuelle. Le choix est effectué en fonction du meilleur rapport coûts/avantages des différentes formules possibles.

D'une manière pratique, l'entreprise choisit les primes et gratifications qui, au sein de la rémunération globale, sont conditionnées par la performance. A ce niveau, les combinaisons possibles sont quasi infinies, et dépendent pour beaucoup de la culture dominante au sein de l'entreprise, ainsi que de la législation en vigueur.

Si la culture de l'entreprise le permet, et dans le cas d'une diversité des domaines stratégiques d'intervention, il est possible d'imaginer un mélange de plusieurs systèmes de rémunération en fonction des niveaux hiérarchiques, ou suivant les différents domaines stratégiques. Cependant, dans le but d'éviter les problèmes d'exemplarité qui amènent un groupe donné de salariés à réclamer des avantages accordés à un autre groupe, il convient de n'effectuer la différenciation de système

que dans le cas où les domaines d'intervention sont suffisamment indépendants les uns des autres.

4 - E - CONTENU ET MODALITES DE LA COMMUNICATION NECESSAIRE :

L'enjeu pour l'entreprise est de faire connaître aux salariés la nature des engagements stratégiques de la Direction. Il ne s'agit pas de manipuler le personnel, mais de faire connaître en vue de la faire partager, une certaine vision de la gestion de l'entreprise en général, et des ressources humaines en particulier. Ce qui est recherché c'est l'efficacité de la communication : à travers la vulgarisation de certains principes, l'entreprise cherche à influencer le comportement des salariés dans un sens donné.

► Il existe différents moyens de communication utilisables dans l'entreprise :

- Le communiqué officiel peut être écrit ou oral, c'est le moyen par lequel la Direction transmet un message au personnel. Ici, il n'y a pas d'échange, la transmission s'effectue à sens unique, du haut vers le bas.
- Les discussions de groupe rendent possible un échange véritable qui permet de s'assurer que le message est bien compris par les salariés. Cependant il y a là un risque de distorsion du message dû à la grande multiplicité des échanges.
- La communication individuelle permet une compréhension maximum du message transmis, car des explications détaillées sont alors possibles, sans aucune interférence. Cependant cette procédure est plus compliquée à mettre en œuvre que la réunion de groupe, en raison du temps qu'elle exige.
- La communication peut être effectuée par un responsable de la Direction chargée de mettre en œuvre la question traitée, (ici, la DRH) ou par un responsable hiérarchique du salarié. La communication fonctionnelle est bonne lorsqu'il s'agit de vulgariser des mécanismes techniques. Cependant la communication hiérarchique présente l'avantage que le supérieur hiérarchique en général connaît bien ses subordonnés, et sait alors utiliser

le langage qui permettra une meilleure perception du message.

Le choix du mode de communication dépend de la complexité du message à transmettre, et de la catégorie de salariés qui est ciblée : pour transmettre une information simple, la formule du communiqué officiel est séduisante. Le communiqué peut être écrit lorsqu'il est adressé à un public lettré, ou oral lorsqu'il est transmis à des ouvriers et manœuvres. Par contre, une question complexe nécessite la tenue d'une ou plusieurs réunions d'un groupe plus ou moins élargi, afin de faciliter la compréhension ainsi que l'expression des salariés.

► Le contenu de la communication : un minimum de transparence s'avère nécessaire dans le but de donner aux salariés des éléments leur permettant de comprendre réellement la situation de l'entreprise, ainsi que leur propre condition. Chaque entreprise doit par conséquent décider, en fonction de ses spécificités propres, quel est le niveau de transparence convenable.

L'entreprise doit en particulier réaliser un compromis entre le fait de faire connaître les rémunérations de tout le personnel, et le besoin de chaque salarié de conserver un minimum de discrétion sur ce qu'il perçoit. A ce propos, l'entreprise peut choisir de divulguer uniquement les règles de calcul des rémunérations : règles générales issues de conventions collectives, règles imposées par le législateur ou règles propres à l'entreprise. Le salarié a ainsi la possibilité de déterminer à quelle classe de rémunération appartiennent ses collègues, afin d'effectuer des comparaisons qui, du fait de cette transparence, ont plus de chances d'être justes.

► Au niveau de la conception du système de rémunération : dans la mesure où les valeurs composant la culture de l'entreprise sont respectées, il est important que le personnel soit associé à la mise en place même du système de rémunération. Le principal avantage est de favoriser l'acceptation et l'implication des salariés. Cette méthode s'avère par contre plus longue et plus ardue à mettre en œuvre que le schéma classique qui va du haut vers le bas. Il peut également exister des difficultés particulières, s'agissant de groupes constitués de plusieurs sous-ensembles, et qui sont géographiquement dispersés, telle l'ASECNA. Il est nécessaire dans ce cas

d'effectuer un compromis entre le besoin d'autonomie des différents sous-groupes, et la recherche d'une cohérence globale. Le rapport de forces va pencher, selon les choix stratégiques fondamentaux du groupe, en faveur de l'un ou l'autre côté.

Dans le but d'affiner la démarche participative, l'entreprise peut décider de constituer un groupe de projet à qui elle confie la tâche d'effectuer les études nécessaires, et de faire des propositions. Les membres dudit groupe peuvent être des salariés de l'entreprise ou des experts extérieurs à l'entreprise.

5 - AUTRES RECOMMANDATIONS

Elles ont trait principalement à la culture d'entreprise, et au renforcement progressif du lien entre la rémunération et la performance.

5 - A LA CULTURE D'ENTREPRISE :

A travers l'analyse des réponses au questionnaire, une constatation s'impose : les salariés, principalement les cadres, ressentent un fort besoin de changement. Cependant le changement est souhaité surtout en ce qui concerne l'application des systèmes et procédures existants qui ne sont pas en eux-mêmes rejetés. On a constaté que le besoin d'évolution est ressenti aussi bien par les anciens de l'ASECNA que par les nouvelles recrues.

L'ASECNA, comme toute entreprise, a une culture spécifique élaborée au cours de son histoire. C'est ainsi qu'on y a vu la naissance depuis environ une dizaine d'années, d'une culture « socialisante » qui s'est développée avec la période de croissance qu'a connue l'Agence. Cette culture a eu des conséquences positives en cela qu'elle a permis l'aboutissement de la réforme de 1996, avec le resserrement des pouvoirs d'achat entre pays membres et entre catégories d'emploi. Cependant elle est actuellement exacerbée car elle entraîne des déviations dans l'application des procédures, visant à rétablir un certain « équilibre social » en accordant des facilités aux agents considérés à tort comme financièrement défavorisés par le

système, car ayant les plus bas salaires.

Face aux nouveaux défis qui se posent à notre Agence, il devient impératif que cette culture évolue de manière à prendre en compte les particularités du moment. La conjoncture économique actuelle, caractérisée pour l'ASECNA par l'accroissement de la concurrence et l'affaiblissement des compagnies aériennes, clientes naturelles de l'Agence, oblige cette dernière à rechercher des gains de productivité, et à minimiser ses coûts afin d'accroître la qualité de ses prestations.

Pour constituer un facteur de progrès, la culture dominante doit refléter un ensemble de valeurs positives partagées par la majorité des salariés. C'est ainsi notamment que le système d'évaluation qui, dans son application, heurte les valeurs reconnues par une grande partie des salariés, ne peut jouer le rôle d'incitatif. Or toute tentative de subordonner un tant soit peu la rémunération à la performance ne peut réussir que lorsque la technique et les résultats de l'évaluation sont admis par les salariés.

A ce sujet, il convient de noter que la Direction Générale de l'ASECNA a entrepris un processus permettant d'intégrer la préoccupation de qualité à la culture dominante à l'Agence. Elle a développé tout un programme de sensibilisation et d'éducation du personnel à la qualité. Chacun doit se sentir concerné, et ressentir la nécessité de contribuer à son niveau, à la réussite globale dans les meilleures conditions. Ce programme doit être nécessairement poursuivi et mené à son terme.

L'existence de valeurs positives communes aux salariés de l'ASECNA devra permettre à tous d'avoir la même vision du devenir de l'Agence, et d'être suffisamment motivés pour faire face aux défis qui se posent à eux. Les cadres dirigeants devront en être profondément imprégnés, et le rappeler sans cesse à leurs équipes de travail, jusqu'à ce qu'elles le ressentent de la même manière.

5 - B LA CONSOLIDATION DU LIEN AVEC LA PERFORMANCE

► Dans l'optique d'un positionnement en faveur de la rémunération des performances, l'Agence devra par exemple se déterminer en ce qui concerne la proportion d'incitatifs adéquate par rapport au salaire fixe.

A l'ASECNA, la prime de rendement et la prime de bons résultats constituent les seuls éléments de la rémunération actuelle qui sont conditionnés par la performance :

- la prime de bons résultats, payée une fois dans l'année, est déterminée par la performance globale de l'organisation, c'est-à-dire par le résultat net. Lorsque le niveau du résultat net le permet, le Conseil d'Administration décide du montant de la prime, en pourcentage du salaire de base pour chaque salarié.
- la prime de rendement, payée mensuellement, est fonction de la notation mensuelle du rendement de chaque salarié.

S'agissant de la prime de bons résultats, nous préconisons qu'elle soit déterminée par le résultat d'exploitation, ou mieux encore, par la valeur ajoutée, augmentée d'un montant qui représentera des éléments difficilement quantifiables tels que l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers (diminution du nombre d'air-prox³²), l'amélioration du niveau technologique du matériel utilisé, et la plus grande compétence du personnel. L'ASECNA étant une entreprise particulière, c'est cet ensemble qui constitue une valeur plus représentative de la performance annuelle de ses salariés.

Quant à la prime de rendement, malgré qu'une appréciation mensuelle d'un travail administratif ou technique demeure malaisée, elle pourrait être conservée dans sa formule actuelle. C'est la technique de l'évaluation qui devra nécessairement être revue.

► Compte tenu de l'opinion actuelle de la majorité du personnel sur le système

³² Incidents occasionnés au cours de la prise en charge d'un avion par un contrôleur, et induisant un risque plus ou moins grand pour l'avion.

d'évaluation, l'action prioritaire qui devra être menée consiste surtout en une réforme préalable et en profondeur du système d'évaluation qui est actuellement assez sommaire. Un projet de réforme étant déjà en cours, il est nécessaire de le poursuivre et de le mettre en oeuvre.

A ce sujet, le volet communication est extrêmement important. Il va permettre à chacun de s'approprier véritablement le nouveau système, afin de l'appliquer dans les meilleures conditions. Jusque-là, le projet de réforme est resté quelque peu confidentiel, alors qu'une large communication effectuée dès le départ aurait été bénéfique à l'Agence : elle aurait permis à l'équipe dirigeante de faire connaître son engagement dans le sens de l'amélioration des systèmes et procédures, et contribué ainsi à l'amélioration de la motivation du personnel.

► On peut préconiser dans un autre registre, la subordination progressive au rendement d'autres éléments de la rémunération globale actuelle, telle l'indemnité de sujétion qui est actuellement payée à tous les agents au prorata du nombre de jours de travail, selon un taux fixe.

Dans les années à venir, plutôt que d'accorder des augmentations générales de salaire, on pourrait ainsi différencier les niveaux de paiement d'une ou plusieurs primes déjà existantes en les liant à la performance des salariés. Le lien peut être effectué au moyen d'une évaluation mensuelle ou annuelle. Dans le cas d'une évaluation annuelle, on pourrait imaginer des bonus individuels payables annuellement.

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le concept de changement managérial introduit à partir de Janvier 1999 ne pourra certainement pas faire l'économie d'une réflexion d'ensemble sur le système de rémunération à l'ASECNA. Cela s'avère d'autant plus évident qu'avec la mise en œuvre du Protocole d'accord, plusieurs aménagements ponctuels ont été effectués dans le système de rémunération, ce qui a contribué à altérer la cohérence de l'ensemble.

Il a été démontré que dans un processus de changement, le système de rémunération peut constituer un très bon moyen pour amplifier les effets positifs recherchés en modifiant la culture organisationnelle, l'organisation du travail, la conception de la qualité, ou toute autre activité de la gestion des ressources humaines. C'est donc l'occasion pour l'Agence, afin de consolider et de faire comprendre et adopter par tous les salariés la nouvelle vision de l'équipe dirigeante actuelle, de repositionner le système de rémunération dans un sens plus stratégique.

► Il apparaît intéressant de poursuivre ailleurs la réflexion sur l'ASECNA en complétant cette étude par un travail centré sur le système d'évaluation. En effet, le maillon faible du système actuel de rémunération semble être le système d'évaluation. Or, nous l'avons dit, de la qualité du système d'évaluation ainsi que de sa bonne application dépend la réussite de l'implantation d'un système de rémunération basé sur les performances des salariés.

► L'ASECNA, dans la recherche de la meilleure voie possible vers l'efficience et la qualité du service, traîne nombre de boulets qui sont autant de survivances de l'époque où les méthodes de gestion étaient calquées sur les Fonctions Publiques des pays membres. Certains de ces boulets, telle la règle de la « géopolitique », continueront à subsister aussi longtemps que les Etats membres, par le biais du Comité des Ministres de tutelle, continueront à décider de la politique globale de l'Agence.

Cette règle veut que les Etats membres aient droit chacun à un certain nombre de postes de cadres dirigeants au niveau du Siège : Directeur Général, Directeur, Chef de département, Chef de service. Ces postes étant de niveau, donc de poids différent, un poste de Chef de département par exemple vaut un certain nombre de

postes de Chef de service, un poste de Directeur vaut un certain nombre de postes de Chef de département, et enfin le poste de Directeur Général vaut un certain nombre de postes de Directeur.

Dans les Représentations de l'ASECNA dans les pays membres, le seul poste de cadre dirigeant est celui de Représentant, et il est actuellement toujours attribué à un ressortissant du pays concerné.

La règle de la géopolitique peut être conciliée avec l'exigence de performance qui est particulièrement liée aux postes de cadres dirigeants, lorsque le choix pour un poste donné est effectué dans une palette assez vaste de ressortissants d'un pays donné. Il est nécessaire pour cela que les Etats membres jouent le jeu en acceptant cette technique, qui par ailleurs ne constitue pas une nouveauté puisqu'elle est déjà utilisée pour pourvoir aux postes de Représentants. La règle a ainsi donc fait la preuve de son applicabilité.

Dans cette évolution vers une plus grande prise en compte de la performance réelle des salariés, il est nécessaire pour l'Agence d'échapper un peu à la tendance centralisatrice recherchant une forte cohésion interne, et qui conduit à accorder une grande importance au salaire de base fixe et aux avantages sociaux, au détriment des éléments aléatoires basés sur la performance. La prise en compte du rendement des salariés dans la fixation d'une partie plus ou moins grande de la rémunération suppose en effet une certaine décentralisation, ne serait-ce qu'en matière d'évaluation du personnel.

Enfin, l'homme étant la source active et évolutive de création de la valeur ajoutée, toute recherche d'amélioration durable de la performance d'une entreprise doit passer par une action sur la ressource humaine, effectuée dans des limites définies par les moyens dont dispose l'entreprise. La question de la rémunération trouve ainsi sa place dans le cadre d'une politique plus large de motivation du personnel, et en même temps de limitation de la progression de la masse salariale./.

BIBLIOGRAPHIE

I - OUVRAGES

- ▶ Gérard DONNADIEU : « Du salaire à la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations », Ed Liaisons, 1997, Collection Entreprise et carrières.
- ▶ Ouvrage collectif : « Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000 », Collection ENTREPRENDRE, série VITAL ROUX, coordonné par Jean Marie PERETTI et Patrice ROUSSEL, éditions Vuibert, 2000.
- ▶ Jean Marie PERETTI : « Ressources humaines », éditions Vuibert, 2001.
- ▶ Bernard MARTORY : « Contrôle de gestion sociale », éditions Vuibert, 3^e éd 2001,
- ▶ Claude JAVEAU : « L'enquête par questionnaire », éditions de l'Université de Bruxelles, éditions d'organisation, 4^{ème} édition revue, 2^{ème} tirage 1992.
- ▶ Bruno SIRE : « Gestion stratégique des rémunérations », en collaboration avec Philippe DAVID, éditions Liaisons, 1993, collection Option Gestion.

II - ETUDES ET ARTICLES

- ▶ Michel TREMBLAY, Denis CHÊNEVERT: « Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles » série scientifique, CIRANO, Montréal, 2001.
- ▶ Michel TREMBLAY, Denis CHÊNEVERT, « La rémunération est-elle un élément stratégique ? », Centre de recherche en gestion, document 20-2001, Juillet 2001.
- ▶ Michel TREMBLAY, Denis CHÊNEVERT, Bruno SIRE, « Déterminants et efficacité des stratégies de rémunération : Une étude internationale des entreprises à forte intensité technologique », série scientifique, CIRANO, Montréal, Avril 2001.
- ▶ Marie-Christine HENNINGER-VACHER: « Management stratégique des rémunérations : quelle congruence entre nature de la stratégie de diversification et politique de rémunération ? », note n°320, LIRHE, Université de Toulouse I- Sciences Sociales, Septembre 2000.
- ▶ Denis KAMINSKI : « Au delà de la crise : l'évolution des systèmes de rémunération », <http://perso.wanadoo.fr/ciste/fiches/article31-1.htm>, Novembre 2001.

III - RAPPORTS D'ACTIVITE DE L'ASECNA

- ▶ Rapport pour le dixième anniversaire de l'ASECNA 1960-1970 ;
- ▶ Rapport d'activité pour l'année 1992 ;
- ▶ Rapport d'activité pour l'année 1995 ;
- ▶ Rapport d'activité pour l'année 1998 ;
- ▶ Rapport d'activité pour l'année 2001.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

- LISTE DES ETATS MEMBRES DE L'ASECNA ;
- LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ET GRAPHIQUES ;
- CARTE DES ETATS MEMBRES DE L'ASECNA ;
- ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ASECNA ;
- ORGANIGRAMME DES INSTANCES STATUTAIRES DE L'ASECNA ;
- QUESTIONNAIRE.

Annexe N°1 : LISTE DES 16 ETATS MEMBRES DE L'ASECNA

Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo.

Annexe N°2 : LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ET GRAPHIQUES

► TABLEAUX :

N°1 : Evolution des effectifs de 1999 à 2002.	Page 40
N°2 : Grille indiciaire de l'ASECNA.	Page 50
N°3 : Récapitulation des principaux résultats comptables De 1997 à 2001	Page 53
N°4 : Evolution des effectifs de 1981 à 2000	Page 56
N°5 : Répartition des salariés du Siège par catégorie	Page 64
N°6 : Répartition des salariés du Siège par nationalité	Page 64
N°7 : Répartition des salariés du Siège par origine	Page 64
N°8 : Composition de l'échantillon	Page 65

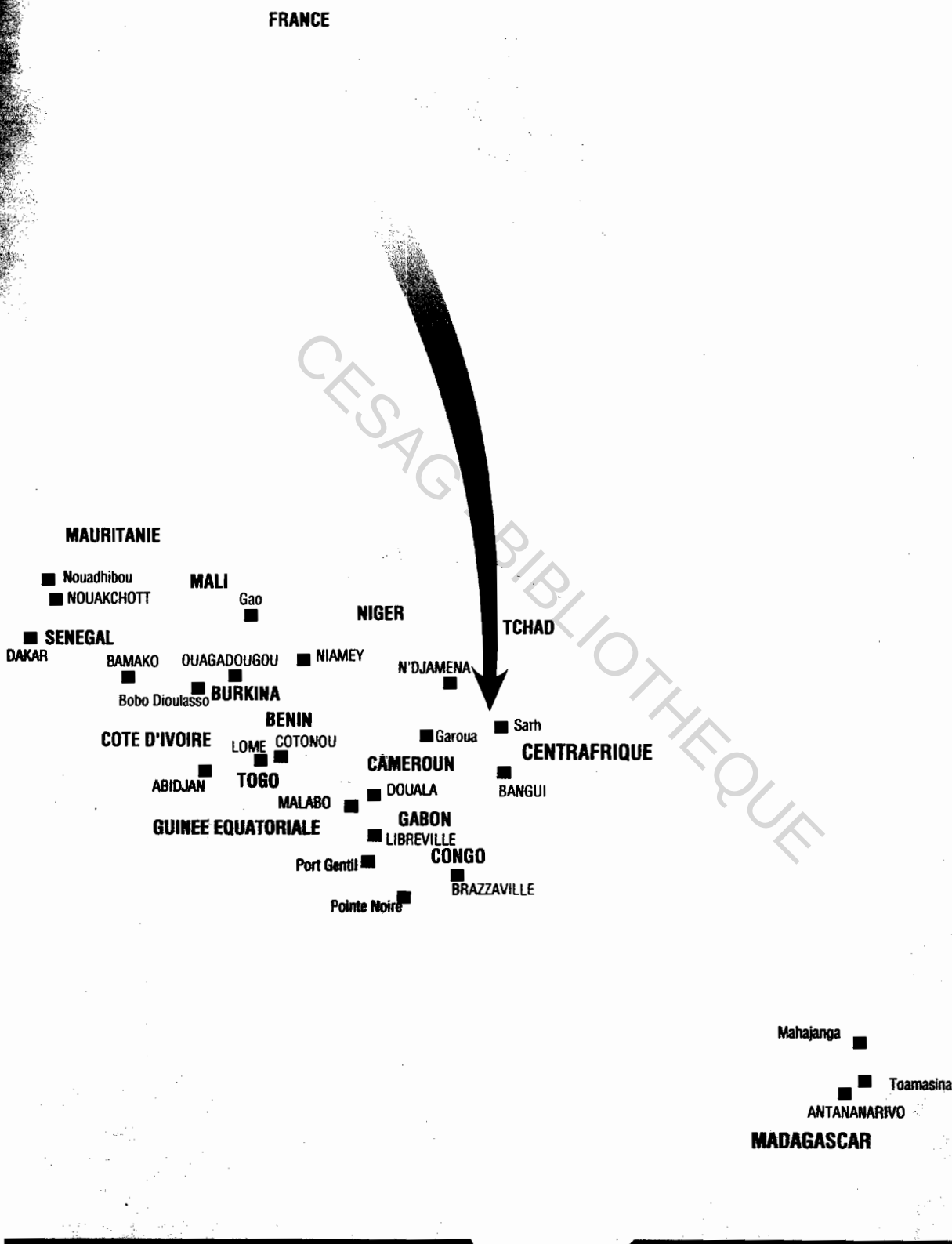
► FIGURES :

N°1 : Organigramme de la DRH	Page 39
N°2 : Schéma de mise en place d'un système de rémunération	Page 75

► GRAPHIQUES :

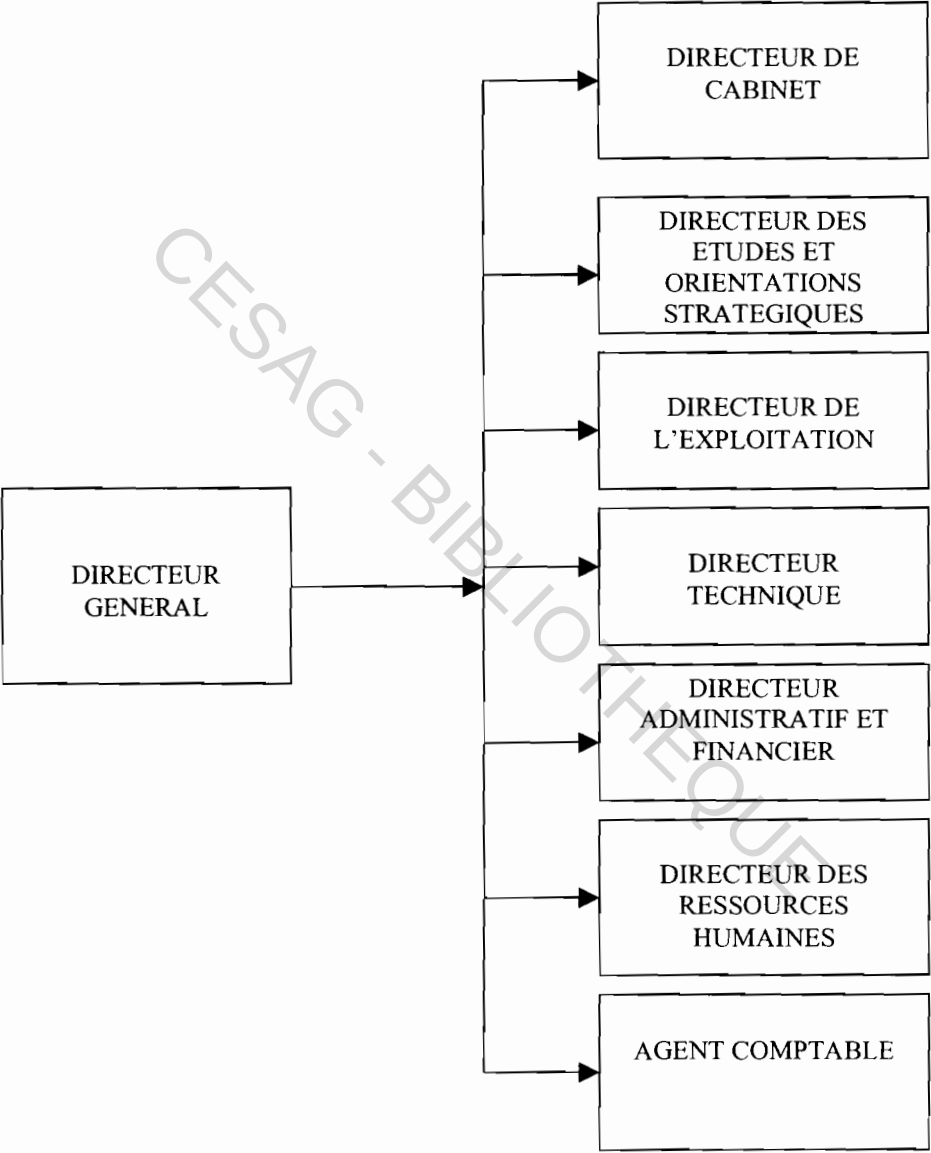
N°1 : Charges de personnel, valeur ajoutée, et charges totales d'exploitation	Page 55
N°2 : Evolution de la structure du personnel	Page 57

ETATS MEMBRES ET AEROPORTS

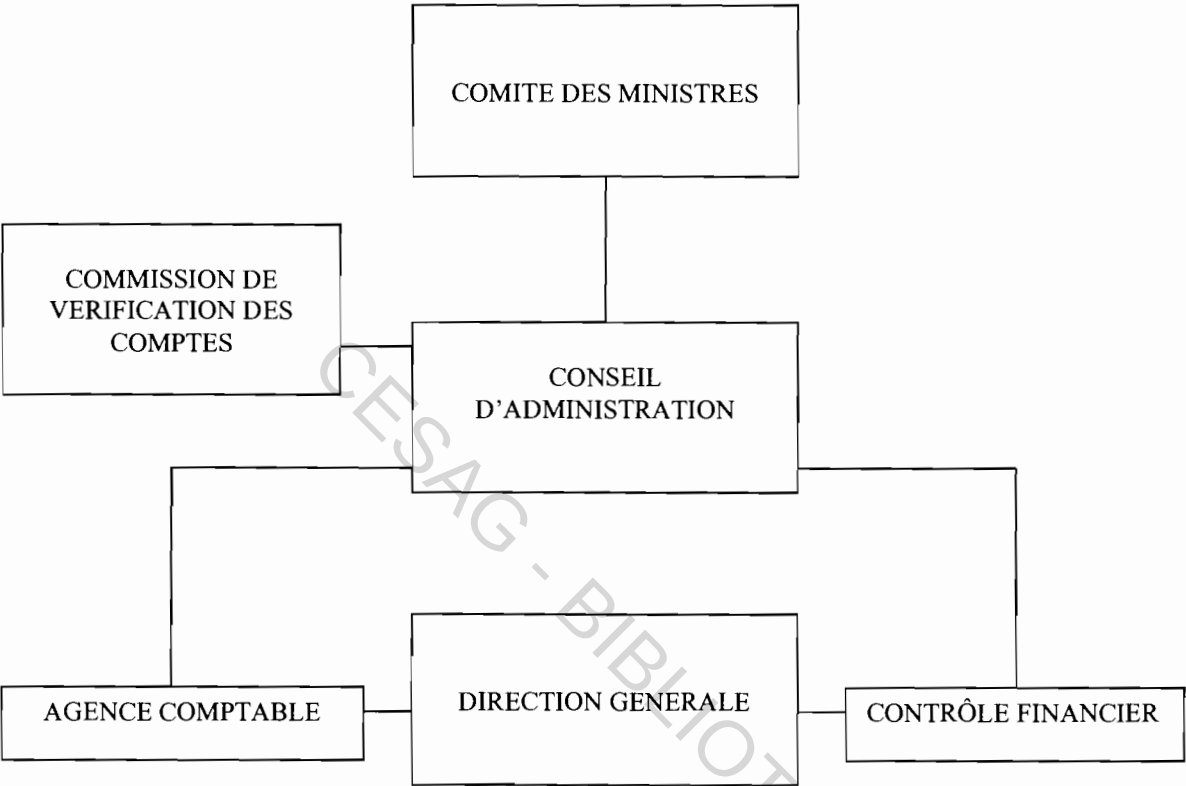


Annexe N°4 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DE

L'ASECNA



Annexe N°5 : ORGANIGRAMME DES INSTANCES STATUTAIRES DE
L'ASECNA



Annexe N°6 : QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

*Dans le cadre de la préparation du mémoire de DESS en « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », nous souhaiterions obtenir votre collaboration en vue d'une collecte d'informations. Il s'agit de se faire une idée de la vision qu'ont les salariés de L'ASECNA de leur **système de rémunération et de leur système d'évaluation, ainsi que de leur opinion sur un éventuel changement.***

VOTRE IDENTIFICATION :

- Catégorie :
- Fonction :
- Ancienneté à l'ASECNA :
- Statut :
 - ☐ Fonctionnaire détaché ;
 - ☐ Contractuel ;

vosre perception globale du système de rémunération en vigueur à l'ASECNA :

1^{ère} QUESTION :

Que signifie, selon vous l'expression « système de rémunération » ? Et l'expression « politique de rémunération » ?

2^{ème} QUESTION :

Le système de rémunération est-il apte à favoriser la motivation du personnel en vue d'un rendement maximum ?

- ☐ OUI : *Précisez pourquoi :*
- ☐ NON : *Précisez pourquoi :*
- ☐ SANS OPINION

3^{ème} QUESTION :

Permet-il l'encadrement (la limitation) des frais de personnel ?

- ☐ OUI : *Précisez pourquoi :*
- ☐ NON : *Précisez pourquoi :*
- ☐ SANS OPINION

Votre perception globale du système d'évaluation actuellement en vigueur à l'ASECNA :

4^{ème} QUESTION :

Pensez-vous que le système d'évaluation actuel permet de distinguer les plus performants des moins performants ?

- ☐ OUI : *Précisez pourquoi :*
- ☐ NON : *Précisez pourquoi :*
- ☐ SANS OPINION

5^{ème} QUESTION :

Comment pensez-vous que l'on devrait récompenser le rendement des salariés ?

- ☐ par des primes mensuelles ;
- ☐ par des bonus annuels ;
- ☐ par des augmentations de salaire.
- ☐ Autre : précisez

6^{ème} QUESTION :

Par quelle technique devrait-on effectuer l'évaluation ?

- ☐ Par une notation chiffrée mensuelle ;
- ☐ Par un pourcentage mensuel de l'objectif à atteindre ;
- ☐ Par un entretien annuel sanctionné par une note chiffrée.

7^{ème} QUESTION :

Quelle personne est la mieux habilitée pour effectuer l'évaluation ?

- ☐ Le supérieur hiérarchique immédiat ;
- ☐ Les collègues ;
- ☐ Les deux.

8^{ème} QUESTION :

Pensez-vous qu'on devrait évaluer de la même manière le rendement d'un agent d'exécution, d'un cadre, d'un cadre dirigeant ?

- ☐ OUI : *Précisez pourquoi :*
- ☐ NON : *Précisez pourquoi :*
- ☐ SANS OPINION

Votre vision de l'évolution historique du système de rémunération à l'ASECNA :

9^{ème} QUESTION :

Faites un rapide jugement comparatif entre l'ancien système, et le nouveau système harmonisé mis en place depuis le 1^{er} Janvier 1996 :

10^{ème} QUESTION :

Quels sont, selon vous, les fondements et les justifications de cette évolution (politiques, économiques, stratégiques...). Est-ce que des problèmes s'étaient posés, justifiant la réforme ? Si oui, précisez brièvement lesquels :

Comparaisons avec ce que vous avez éventuellement connu ailleurs :

11^{ème} QUESTION :

Pour les agents qui n'ont connu que le système en vigueur depuis le 1^{er} Janvier 1996 : quelle est votre perception du système actuel, éventuellement par rapport à ce que vous avez connu ailleurs dans d'autres entreprises ?

- ☐ Est-il plus ou moins lié à la performance des salariés ?
 - ☐ Permet-il plus ou moins de motiver les salariés ?
 - ☐ Le système d'évaluation est-il plus strict, ou plus permissif ?
-