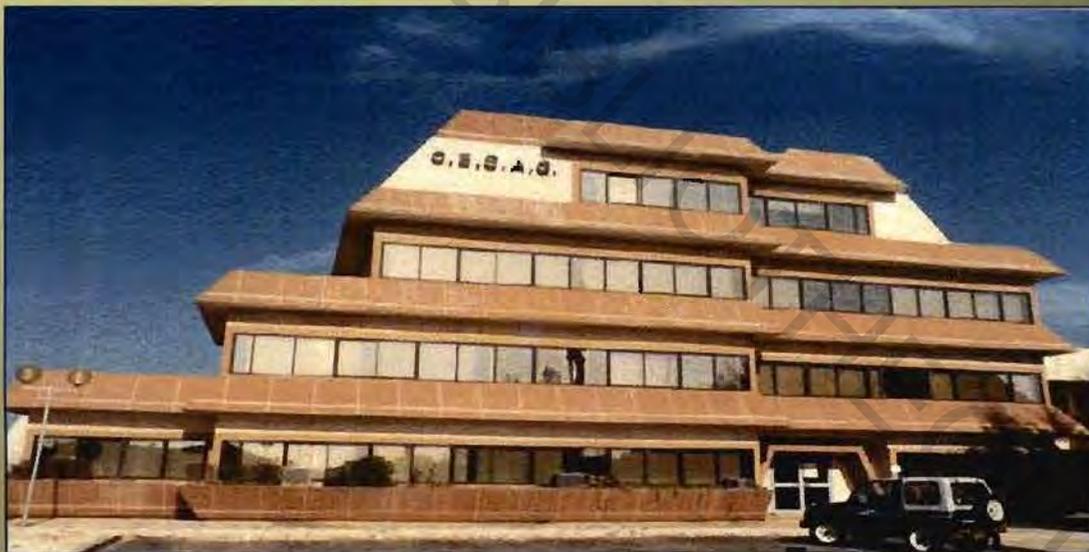


**INSTITUT SUPERIEUR DE LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE
DESAG-MBA EN ADMISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES

**DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES DANS UNE ENTREPRISE
MULTINATIONALE : CAS DE L'ASECNA**



PRESENTE PAR : AKOUN Armand Samuel Aké

Directeur de Mémoire :

M. LÔ IBRAHIMA

Maître de Stage :

M. YENA RASSEMNGAR

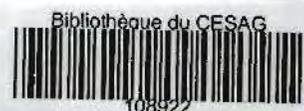
M0032DESAG06

2

Chef de département formation/emploi à l'ASECNA



Année scolaire 2003-2004



DEDICACE

« Je célébrerai l'Éternel de tout mon cœur.

Je redirai toutes tes merveilles » Ps 9.2

A Mon père FELIX AKE

Dont la disparition n'est pas synonyme d'oubli; de sa forte personnalité, de sa persévérance, de sa grande vertu, de son Amour de l'autre selon la loi divine qu'il nous a inculqué malgré toutes les difficultés rencontrées.

Rassures-toi papa; ta vie ici-bas ne sera pas vaine car nous continuons de t'aimer. Repose en paix papa.

Hommage à

ABE BERNARD

N'ZUE K. RAPHAEL

ASSABA ERIKA ARMELLE.

« Heureux les cœurs purs, car ils verront Dieu » Mt 5.8

REMERCIEMENTS

A ma MERE **NOELLE APPIE**, celle qui s'est battue pour la réussite de ses enfants; nous te témoignons notre Amour pour tous tes sacrifices et pour ta grande protection. Puisse le tout-puissant te récompenser et te garder longtemps en vie pour profiter du fruit de ton labeur.

A ma très chère sœur **Mme N' GOLE** née **AKE AGUIMA MARIE-ROSE** et à son mari, le **COL. N' GOLE M. PATRICK**, véritables maîtres d'œuvre de ce travail ; qui m'ont prouvé que je pouvais compter sur eux en toutes circonstances et qui ont fondé beaucoup d'espoirs en moi. Merci pour tout et je laisse le soin à Dieu de vous récompenser.

A tous les membres de ma famille, surtout à mon aîné **SEKA ALEXANDRE**, considéré comme un père pour moi ; **Mme YAPO G. née AKE COUSSO** ; **AKE MARIE-France** ; **AKE INNOCENT P.** pour son soutien depuis les Etats-Unis ; **AKE SOLANGE F.** Vraiment merci ; **Mme GRANT née AKE AMELIE S.** Dieu ne t'oubliera pas ; **AKE NICOLE Y.** que le seigneur se penche sur toi ; **AKE CHARLES A.** malgré tout on est de la famille ; **AKE FERDINAND T.** dévoué pour ma réussite ; à tous mes neveux et nièces.

A ma bien aimée **LILIANE A. BITONG** pour qui l'avenir nous dira un peu plus. Merci pour ta générosité et ton Amour sans conditions.

A ma grande famille de Dakar **Mmes et Mrs BAH, KONAN, KOUASSI, AMMAN AYE de la BCEAO. ZIKE AHOU ROMAINE, KAREN NIABA, DEHI SEA, EKRA MODESTE, WOGNIN SERGE, SIE AMARA, FRANCK N' GOLE, DIANE MAYOMBO, DIDI OLGA, AMMINA PAY, ABY KASSE.**

A tout le personnel du **CESAG**, merci de la qualité de l'enseignement.

A **Mr IBRAHIMA LO**, chargé du cours de GRH au CESAG, pour avoir accepté sans réplique malgré son calendrier chargé de nous suivre tout au long de ce travail.

A tout le personnel de l'**ASECNA**, en occurrence **Mrs YENA et BLE LUCIEN** pour m'avoir autorisé les stages au siège ; particulièrement à **KONATE SIAKA** dit le « moolar » véritable maître d'orchestre au service formation et emploi; à **Mrs MORRO, BAFOUA, SALIF FOFANA, Mme JOSIANE, Mme FAYE.**

A toutes mes connaissances et ami (es) d'Abidjan qui ne cessent de me soutenir, surtout **BLANDINE AKE** et sa famille ; **MOBIO PAUL AKE** et sa famille; **RAYMOND ADAHE** dit « opp »; la famille **OGOULOUIS; OGOULOU FELIX; AMMANAN OSCAR** et tout son staff du « continental »; **Mme GOLI VIVIANE, ANGE , CHANTAL, FRANCINE; NADINE, NATHALIE, PRISCA, PATRICIA, ALEXIS, CHARLES; FULGENCE.**

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES :

ACI : Airports Council International

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar.

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

CAFAC : Commission Africaine de l'Aviation Civile.

CDD : Contrat à Durée Déterminée.

CDI : Contrat à Durée Indéterminée.

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures d'Administration et de Gestion.

DELP : Délégation de l'ASECNA de Paris.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

DG : Direction Générale

EAMAC : Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile.

ERNAM : Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management.

ERSI : Ecole Régionale de Sécurité Incendie.

FP : Fonction Personnel

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

IATA : International Air Transport Association.

ITA : Institut du Transport Aérien.

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale.

OMM : Organisation Mondiale de la Météorologie.

RH : Ressources Humaines.

UEMOA : Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain.

UIT : Union Internationale des Télécommunications.

AVANT-PROPOS

Dans toute entreprise ou organisation, l'on veut pouvoir compter sur un nombre de personnes ou de ressources adéquates et qualifiées. Des employés qui possèdent toutes les compétences, connaissances, expériences et volonté nécessaires pour hisser cette organisation au sommet.

Partant de cette assertion, la gestion des ressources humaines concourt ainsi à éliminer tous les surcoûts et les gaspillages qui handicaperaient l'entreprise face à ses concurrents.

C'est ainsi qu'au niveau de la compétitivité sur les marchés il nous est tout à fait justifié de diagnostiquer et d'analyser les politiques de GRH de l'ASECNA en vue de la rendre plus efficace dans l'intérêt de tous.

Au départ, bien qu'intéressé par les finances et la gestion des projets, notre attention fut attirée par la nouvelle donne des RH et surtout par la demande de plus en plus grande du patronat en matière des RH.

Dans ce domaine d'étude, nous nous sommes posé un certain nombre de questions dont les réponses n'étaient pas évidentes.

Par exemple : Comment est-ce qu'un employé ou un salarié peut-t-il constituer une ressource ? Quelle est l'importance des RH dans l'entreprise, surtout à l'ASECNA ? Quels sont les droits et devoirs des RH de l'ASCENA ?

En d'autres termes quelles sont les politiques de GRH au sein de la DRH de l'Agence ? Ces politiques répondent-elles aux attentes des employés ? Sinon comment contribuer à les rendre plus efficace ?

Ce sont autant de préoccupations dont la recherche de solutions constitue l'objet de notre mémoire de fin de formation du DESS DESAG-MBA (Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des entreprises) au CESAG à Dakar.

Cette étude n'est pas exhaustive, mais nous espérons pouvoir, à l'issue de ce travail, participer à l'amélioration du système de GRH de l'ASECNA d'une part, et d'autre part, de proposer une base de recherches à d'autres personnes en vue d'améliorer le système de gestion des ressources humaines de l'Agence.

L'élaboration de cette étude a été possible grâce à la contribution de certaines personnes chères et très chères que je tiens à remercier.

TABLE DES MATIERES

Pages

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste de sigles et acronymes	IV
Avant-propos	V
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	5
<u>I. PROBLEMATIQUE</u>	6
I.1 DEFINITION DES CONCEPTS	7
I.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	9
I.2.1 Objectif général	9
I.2.2 Objectifs spécifiques	9
I.3 INTERET DE LA RECHERCHE	10
I.3.1 Intérêt pour l'ASECNA	10
I.3.2 Intérêt pour le CESAG	10
I.3.3 Intérêt pour nous-même	11
<u>II. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</u>	11
II.1 METHODES D'INVESTIGATION UTILISEES.....	11
II.2 LIMITES DE L'ETUDE	13

**PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE ET
PRESENTATION DE L'ASECNA..... 14**

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE.....15

1.1 LES METHODES D'EVALUATION.....18

1.2 EVOLUTION HISTORIQUE DE LA FONCTION PERSONNEL.....23

1.3 QUELQUES GRANDS COURANTS DE PENSEE.....23

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'ASECNA31

2.1.HISTORIQUE.....32

2.1.2. Structures statutaires de l'Agence34

2.2. ORGANISATION INTERNE AU SIEGE35

2.3. LES SERVICES EXTERIEURS DE L'ASECNA.....38

2.3.1. Les Représentations.....38

2.3.2. Les Délégations de l'ASECNA39

2.4. MISSIONS ET ACTIVITES DE L'ASECNA41

2.4.1. Missions41

2.4.2. Les activités communautaires41

2.4.3.Les activités nationales42

**DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC ET PROPOSITIONS
D'AMELIORATION DES ACTIVITES DE G.R.H. DE
L'ASECNA.....44**

CHAPITRE 1 : LA NOTION DES POLITIQUES DE GRH.....46

1.1. LE CONTENU DES POLITIQUES DE GRH.....46

1.2. LA DIMENSION ADMINISTRATIVE OU OPERATIONNELLE DE LA FONCTION RH.....	47
1.2.1. Administration du personnel.....	47
1.3. CLIMAT ORGANISATIONNEL.....	48

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GRH..51

2.1. LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT	51
2.2. LA POLITIQUE DE L'EMPLOI	54
2.2.1 Le recrutement.....	55
2.2.2 La gestion des effectifs	57
2.2.3. La gestion des carrières.....	58
2.3. LA POLITIQUE D'EVALUATION.....	61
2.4. LA POLITIQUE DE REMUNERATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX	61
2.4.1. La rémunération.....	61
2.4.2. Les avantages sociaux.....	64
2.5. LA GESTION DES CONFLITS	65
2.6. LA POLITIQUE DISCIPLINAIRE	66
2.7. LA POLITIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION	68
2.7.1. Les relations professionnelles	68
2.7.2. L'information et la communication	68
2.8. LA POLITIQUE DE LA QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL	70

CHAPITRE 3 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION DES POLITIQUES DE GRH DE L'ASECNA71

3.1. SUR LE PLAN DE LA FORMATION.....	71
3.2. AU NIVEAU DE L'EMPLOYE.....	72
3.3. SUR LE PLAN GESTION DES CARRIERES.....	72
3.4. SUR LE PLAN DU RECRUTEMENT.....	72
3.5. SUR LE PLAN DE L'EVALUATION.....	74
3.6. SUR LE PLAN DE LA REMUNERATION ET DES AVANTAGE SOCIAUX.....	74
3.7. SUR LE PLAN DE LA DISCIPLINE.....	75
3.8. SUR LE PLAN DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET DE COMMUNICATION.....	75
3.9. SUR LE PLAN DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL.....	76
CONCLUSION GENERALE DE L'ETUDE	77
▪ Table des tableaux et schémas	78
▪ Annexes	79
▪ Table des annexes.....	80
▪ Bibliographie.....	81

INTRODUCTION GENERALE

L'entrée en vigueur de nouvelles technologies a suscité de nouvelles formes d'organisations de travail. Les entreprises ont désormais recours à de nouveaux profils qui ne constituent pas seulement une force de travail, mais ayant du professionnalisme et une flexibilité qu'ils soumettent à l'épreuve d'où à évaluation.

De ce fait, on comprend aisément l'importance du facteur humain comme une ressource stratégique que toute organisation devrait valoriser face à la compétitivité de l'entreprise.

En effet, aujourd'hui en ce qui concerne le Management, l'intégration de la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise devient plus que nécessaire à la vie de l'entreprise. Elle constitue pour ainsi dire « le principe vital » de l'entreprise face aux défis rapides et spectaculaires des grands bouleversements advenants.

Les Directions Générales, conscientes de ce que les structures et facteur humain apportent de fondamental à la vie de l'entreprise, optent pour une stratégie pour le développement humain et social en accord avec la stratégie économique mise en place. Le facteur humain ou en d'autres termes, les ressources humaines deviennent ainsi une forte « valeur ajoutée » à la compétitivité. Et comme le dit **Gary S. BECKER**, un économiste : « le capital humain fait partie de la richesse des nations au même titre que les usines, les logements, les machines ou tout autre élément du capital matériel ». Cette affirmation de **BECKER** démontre que le facteur humain prend effectivement place dans la vie de l'entreprise et n'est plus à réduire au bas de l'échelle ou à sa fonction d'antan, c'est-à-dire énuméré seulement après la production et les finances ; en un mot la civilisation occidentale en pleine mutation, va passer de l'Organisation Scientifique du Travail (**OST**), inspirée du *taylorisme*, à une stratégie Managériale, plus optimale de RH et à l'optimisation du bénéfice.

Dans ce présent mémoire, nous nous intéresserons, en tant que manager, au système de gestion des ressources humaines en cherchant à les maîtriser, en posant la question de l'identification, de la qualité, de la mesure des effectifs et des compétences dont elle dispose.

Pour ce faire, notre étude sera orientée de la manière suivante :

Nous ferons l'historique des théories et présenterons l'espace de l'ASECNA dans une première partie. Nous procéderons au diagnostic et à l'analyse du système de gestion des RH de l'Agence dans une seconde partie. Enfin, nous formulerons des propositions d'amélioration de la gestion des RH en vue d'une gestion performante de l'Agence.

Mais avant, élaborons notre problématique et présentons la méthodologie utilisée.

I. PROBLEMATIQUE

Jusqu'avant la fin du siècle précédent, le facteur humain n'était pas en bonne posture dans les préoccupations des Directions Générales puisque étant considéré comme un coût et non pas comme une ressource. Mais aujourd'hui, la « nouvelle » gestion des ressources humaines qui doit prendre en compte toutes les décisions et actions affectant la nature des relations entre l'entreprise et le facteur humain, doit définir une perspective sur le système d'emploi, caractérisé par son alignement étroit sur la stratégie de l'entreprise. Comme le précise **M. PRADERIE** : « elle ne peut plus se limiter à un schéma de gestion sociale correspondant historiquement à un mode de fonctionnement stable des entreprises ». La fonction RH de par sa complexité : sur le plan des politiques, des structures, des activités et des outils, suit l'accélération des mutations et l'apparition de discontinuités et met l'entreprise en compétition avec son environnement.

Cette quête de GRH nous amène à nous interroger sur les différentes politiques qu'elle engorge dans l'entreprise à savoir l'emploi, l'évaluation, la rémunération et avantages sociaux, les relations professionnelles, l'information et la communication et celle de la qualité de vie au travail.

Dans une multinationale comme l'ASECNA, la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences est prépondérante. De même, l'expérience et la volonté nécessaires en vue de l'obtention de résultats meilleurs se pose; bien que l'Agence soit une structure en situation de monopole, il n'en demeure pas moins que l'assainissement de la gestion des différentes politiques de sa DRH en vue de la rendre plus performante et compétitive sur les marchés internationaux est plus que nécessaire.

Partant de ce fait, notre rôle dans ce travail, est de diagnostiquer les stratégies déjà mises en place au niveau de la DRH, de vérifier leur performance dans les plans d'activités de la multinationale et au demeurant, d'essayer de faire des recommandations en vue de les rendre efficaces ; en d'autres termes, quelles sont les forces et faiblesses des politiques de GRH de l'ASECNA ? Quelle analyse faire de la fonction RH à l'ASECNA ? C'est sur ces interrogations que nous avons tenté par des entretiens, des interviews, des observations et par des recherches documentaires d'orienter notre étude afin de montrer toute l'importance de la GRH dans la structure organisationnelle, et avons essayé de faire ressortir tous les aspects en matière de méthodes, de règles de fonctionnement de procédures et d'outils pour contribuer au développement des RH à l'ASECNA.

Au préalable, pour permettre une meilleure compréhension de notre étude, nous procéderons à quelques définitions de concepts clés.

I.1. DEFINITION DES CONCEPTS

▪ **L'Analyse :**

Une opération par laquelle l'esprit parvient à la connaissance d'un objet, en le décomposant en plusieurs éléments.

C'est donc le point de départ de l'impulsion du changement. Car elle consiste à recueillir et à mettre en forme l'information permettant d'identifier le problème en vue de le résoudre.

▪ **Le Diagnostic :**

C'est l'évaluation d'une situation donnée ; une action qui consiste à hiérarchiser l'importance de la cause donnant lieu à un dysfonctionnement afin d'y apporter des solutions appropriées et adaptées au style de Management, à la structure, aux systèmes et à la culture en place.

▪ **L'Existant :**

C'est une situation objective et concrète du fonctionnement d'une organisation.

C'est la photocopie de l'organisation.

- **La Gestion :**

C'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser et de contrôler afin d'assurer la rentabilité d'une organisation.

- **La Gestion RH :**

C'est la gestion des hommes au travail dans une organisation.

- **La gestion du personnel**

« La gestion du personnel, c'est aussi et surtout, la gestion des hommes qui ont leur personnalité, leur talent, leurs aspirations spécifiques ».

La gestion des personnes est de ce fait constituée de l'ensemble des processus qui, de son recrutement à son départ, accompagnent la vie d'un salarié dans l'entreprise. Ainsi l'on est recruté, intégré, muté, formé, augmenté, éventuellement sanctionné, etc.

C'est ce processus qui constitue les différentes politiques que nous aborderons dans notre étude. Mais avant définissons la notion de « **processus** ».

On définit le processus comme « une suite ordonnée d'opérations conduisant à un résultat » ; ou encore un ensemble d'actes déterminés dont la succession est prévue à l'avance, et dont l'ordonnement assure l'obtention d'un résultat.

En ce qui concerne la GRH, la notion même de résultat est parfois problématique. Tout dépendra de la précision de la définition du résultat et des critères qui permettent d'affirmer qu'il est obtenu.

Redéfinition du thème :

Notre travail pourrait être défini comme une démarche méthodologique qui a pour but d'identifier un problème, de le placer dans son contexte environnemental en dégageant les causes et de trouver les solutions à partir des outils et des méthodes de GRH.

I.2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif poursuivi par notre étude est d'essayer de recenser les problèmes liés au système de GRH qui se posent à la multinationale, de tenter d'identifier leurs causes et de faire des propositions en vue d'améliorer ce système actuellement mis en place.

A partir de notre travail, nous essaierons de contribuer au développement des relations humaines et d'un climat social serein au sein de l'Agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar.

I.2.1 Objectif général :

Le principal objectif est de diagnostiquer dans un premier temps le système de gestion des ressources humaines de l'ASECNA pour une meilleure compréhension du fonctionnement de la GRH dans une multinationale.

Et ensuite, de faire prendre conscience aux responsables de l'Agence, de l'importance de la fonction des ressources humaines dans la réalisation des activités de l'entreprise.

I.2.2 Objectifs spécifiques :

De façon plus spécifique, cette étude cherche à comprendre les problèmes liés à la GRH comme la réduction des coûts sociaux, l'absentéisme, les accidents liés au travail, l'insatisfaction, l'amélioration des conditions de vie et de travail, etc....

I.3. INTERET DE LA RECHERCHE :

Notre étude viendra s'ajouter aux documents déjà existants à la DRH et à la bibliothèque de l'ASECNA et contribuera ainsi à l'élaboration des termes de référence théoriques de la gestion des RH en particulier.

Cette étude permettra au stagiaire désireux d'approfondir certains aspects de GRH.

Les recommandations qui sortiront de cette étude contribueront de manière positive à l'efficacité de la DRH.

I.3.1 Intérêt pour l'ASECNA :

En nous acceptant au sein de son organisation pour un stage mémoire à son siège à Dakar, l'ASECNA tirera à partir de notre modeste étude, le regard d'un observateur externe sur la stratégie de son plan d'activités au sein de sa DRH. Cette étude pourrait aider les agents de cette Direction à être plus efficaces dans la réalisation de leurs activités.

I.3.2 Intérêt pour le CESAG :

Le CESAG, partie intégrante de la BCEAO, se présente comme un centre par excellence de gestion, et donc de formation de managers africains de demain. Le centre est aussi la représentation des huit états de l'UEMOA qui co-fondent l'ASECNA. La BCEAO jouant un rôle déterminant dans l'organisation de l'intermédiation financière dans l'UEMOA, en contrôlant ainsi la politique Economique des Etats membres de l'Union.

Cette étude intéresse au plus haut point le CESAG, en le mettant au diapason avec tout ce qui touche l'environnement des affaires en général et de la BCEAO en particulier.

I.3.3 Intérêt pour nous-même :

Sociologue de formation, cette étude dans le cadre de la préparation de notre diplôme de fin d'étude spécialisée de troisième cycle en gestion des entreprises, nous met en rapport avec tout ce qui concerne la gestion des hommes en société et l'entreprise sociétale considérée comme une entité humaine. Notre formation au CESAG, et le choix d'orienter notre étude sur la GRH tiennent de ce constat.

II. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

« La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie.

C'est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques » **MADELAINE GRAWITZ**

L'on comprend aisément à partir de cet auteur que tout travail de recherche nécessite un ensemble de démarches subordonnées.

II.1 METHODES D'INVESTIGATION UTILISEES

Nous avons suivi la pensée de **Claude LEVY-LEBOYER** : « les méthodes d'analyse du travail elles-mêmes ne sont pas spécifiques des différents objectifs décrits. Dans chaque cas, la méthode doit être choisie en fonction des possibilités qu'offre la situation de travail, du temps dont on dispose et de la nature de la tâche elle-même ».

Notre premier travail a consisté à nous orienter vers les différentes bibliothèques de l'ASECNA et du CESAG pour la **recherche documentaire et revue de littérature**.

Ensuite nous avons interviewé les différents responsables de la DRH du siège puisque la structure dans laquelle nous menons notre étude est à caractère multinational et ses Représentations où se trouvent la majorité des employés techniques qui constituent l'échantillonnage sont dans les Etats membres.

C'est donc au cours d'**entretiens** puis d'**observation** que nous avons pu réaliser ce travail auprès de l'encadrement.

Nous avons effectué un premier **stage** de quarante-cinq jours au sein de l'Agence, qui a été renouvelé. Cela nous a permis de diagnostiquer et d'analyser les problèmes afférents aux activités de GRH pour finaliser notre étude.

En plus de la recherche documentaire, des interviews et des observations, nous avons administré un **questionnaire** à notre maître de stage, Mr. YENA (chef de département Formation/Emplois), qui comportait les questions suivantes :

1. Comment est structurée la Direction des Ressources Humaines à l'ASECNA ?
2. Quelles sont les conditions de vie et de travail ?
3. La durée du temps de travail ? les agents sont-ils ponctuels ?
3. Quels sont les moyens et le matériel de travail ?
5. Les agents se sentent-ils en sécurité vis-à-vis du matériel ? Sont-ils aptes à l'utilisation de nouvelles technologies ?
6. Les agents sont-ils satisfaits ? Sont-ils motivés au travail ?
7. Quel est le climat socioprofessionnel dans l'ensemble des Représentations ?
8. Quelles sont les conditions d'emploi ? Existe-il des fiches poste et fiches agents ?
9. Quels sont les effectifs des différentes structures et l'effectif total ? Y a-t-il sous effectif dans l'organisation ?
10. Comment se fait le recrutement à un poste ?
11. Toutes les conditions de recrutement sont-elles respectées ?
12. Est-ce que toutes les catégories sont pris en compte dans le programme de formation ? Est-elle conforme aux exigences des besoins ?
13. Quel est le système de rémunération ? Quels sont les avantages sociaux ?
14. Pensez-vous que le système d'évaluation du rendement est objectif ?

15. Les agents sont-ils promus régulièrement ?
16. Comment se fait la gestion des carrières ? L'avancement se fait-il naturellement à l'Agence ?
17. Comment se déroule le système d'information et de communication ?
18. Quelles sont les mesures de sanction disciplinaire pour les agents ?
19. Le syndicalisme est-il développé à l'ASECNA ?

II.2. LIMITES DE L'ETUDE

Cette étude ne prétend pas être exhaustive, elle connaît des limites.

Nous voulons cependant apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la stratégie mise en place par la DRH de l'ASECNA afin qu'elle devienne performante. L'étude ne posera pas tous les problèmes de GRH que connaît l'Agence, encore moins ceux de la DRH. Ce n'est pas un test d'hypothèses et de valeurs prédictives. Il s'agit, en partant des théories existantes, de trouver des outils qui vont nous permettre de faire quelques recommandations appropriées au bon fonctionnement de la DRH.

PREMIERE PARTIE :

REVUE DE LITTERATURE ET PRESENTATION DE L'ASECNA

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La connaissance des aspects théorique de la fonction personnel a pour objectif de dégager les éléments clés de cette fonction. Ces éléments serviront de référence pour porter un jugement sur la pratique de la gestion des RH à l'ASECNA. Cette partie nous permettra de suivre la fonction personnel dans son évolution, son contenu en matière de politique d'administration et de gestion du personnel et l'influence de l'environnement de travail sur les hommes.

DISTINCTION ENTRE « FONCTION PERSONNEL » ET « SERVICE DU PERSONNEL »

Définitions : la différence est importante entre ces deux notions.

- **La fonction personnel** est définie comme étant « l'ensemble des activités d'ordre opérationnel (planification, acquisition et conservation) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel satisfaisant et valorisant) qui utilisent des ressources (humaines, financières, physiques et informationnelles) en vue de fournir à l'ensemble de l'organisation, des ressources humaines disponibles, productives, relativement stables et satisfaisantes». C'est une fonction de Management : **Laurent BELANGER**.
- **Le service du personnel** en revanche est « une unité administrative spécialisée dont le rôle consiste fondamentalement à fournir des conseils et l'assistance technique et administrative de façon à permettre aux chefs linéaires (hiérarchiques) d'assumer adéquatement leurs responsabilités en matière de gestion des RH » : **Laurent BELANGER**.

Mais il serait nécessaire de présenter avant tout le support structurel de la fonction RH.

Le support structurel de la fonction RH

Distinguons la fonction RH du service de la fonction RH.

La fonction RH est une fonction de gestion. D'ailleurs **Marcel COTE**, québécois, la définit ainsi : « la fonction RH est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace... »

La structure du service est inhérente à l'organisation, à la place accordée à la Fonction Personnel en son sein et aux objectifs qui lui sont assignés.

Selon **Mc FARLAND**, il y a quatre modèles de structure qui sont :

- **Le modèle intégré**

Il comprend deux grands regroupements d'activités sous la direction d'un DG ou DRH. Ils sont sous la direction d'un Directeur de relations de travail et des relations avec les employés.

- **Le modèle de structure scindée**

Ce modèle établit une séparation nette entre deux regroupements majeurs d'activités. Les relations de travail et les relations avec les employés constituent deux Directions séparées qui relèvent du Directeur Général.

- **Le modèle de structure étendue**

Il regroupe en plus des Directions de relations de travail et des relations avec les employés, une Direction des relations publiques. Ce modèle accorde une place de choix aux RH, à l'emploi dans l'entreprise.

- **Le modèle de coordination de conseil**

Il regroupe en plus des Directions de travail et relations avec les employés un nombre plus ou moins important de services qui ne sont pas forcément liés entre eux.

De ce fait, elle suppose un processus continu et approfondi qui requiert le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué sur le bilan de l'activité et les objectifs.

L'évaluation va, de ce fait, permettre de mieux expliquer les missions et exigences du poste; d'analyser les résultats et les écarts par rapport aux objectifs prévus; de proposer à la hiérarchie des pistes d'évaluation et de formation pour l'évalué.

Ainsi, pour que le système d'évaluation soit cohérent avec le système de GRH, il doit permettre de :

- diversifier l'adéquation des collaborateurs avec les exigences des postes et les objectifs fixés;
- recenser les besoins en formation individuelle et de préparer ainsi le plan de formation;
- faciliter l'évolution des métiers et des postes de travail;
- faire la gestion préventive des compétences;
- individualiser une partie de la rémunération sur la base de critères connus des salariés.

Pour l'entreprise, ce système d'évaluation permet de :

- réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ;
- accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives;
- créer et enrichir un dialogue qui porte sur les faits et débouche sur l'action;
-
- définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'actions, faire adopter une stratégie;
- instaurer une dynamique d'amélioration permanente au sein de l'entreprise.

Cependant, l'évaluation n'est pas toujours pratiquée de la même manière dans toutes les organisations.

Elle diffère d'une entreprise à l'autre. Les méthodes d'évaluation sont différentes.

1.1 LES METHODES D'EVALUATION

Les méthodes des comparaisons :

- **évaluation selon le rang**, débute sur une liste des employés en commençant par le meilleur et en finissant par le moins bon. Ce moyen ne permet pas d'apprécier la valeur réelle de l'employé.
- **évaluation par distribution imposée**, consiste à regrouper les employés en classes prédéterminées. Mais là encore, l'on compare les classes plutôt que les individus. Elle est considérée comme abusive, arbitraire; et certaines entreprises s'en servent pour décider l'augmentation des salaires des employés.
- **évaluation de comparaison par pairs**, se fait par le classement des meilleurs au moins bon, mais les évalués sont comparés individuellement à chaque membre du groupe.

Les méthodes absolues :

- **l'évaluation ouverte** consiste à établir les forces, faiblesses et le potentiel de l'employé. Elle se fait sans encadrement. Elle peut être soit avantageuse, soit nuisible à l'employé.
- **l'évaluation par incidents critiques** est mise au point par FLANAGAN, elle consiste à l'analyse des faits significatifs concernant le comportement des employés à leur poste de travail dans des situations critiques; celle-ci est liée à l'emploi.
- **l'évaluation par incidents prédéterminés**, qui permet à l'employeur d'évaluer selon les comportements du travail. L'employé est donc évalué à partir d'une liste de comportements positifs ou négatifs.
- **l'échelle de notation**, où le rendement de l'employé est jugé sur une échelle graduée de 1 à 5 d'après plusieurs critères précis du travail, permet de quantifier les résultats, mais elle est souvent sujette à des erreurs.
- **l'évaluation par choix obligatoire** est basée sur la détermination d'une série d'énoncés portant sur le rendement, le comportement et les capacités de l'employé.

Structure d'un système d'évaluation

Structure basée sur les activités des postes :

Cette structure permet de voir comment l'agent exécute les activités définies pour son poste de travail et comment éventuellement sont atteints les objectifs fixés. Mais cela exige avant tout la description des activités de tous les postes; donc l'existence d'un fichier poste.

Les activités de chaque poste constitueront les critères du système d'appréciation mis en place en fonction de plusieurs niveaux pour rendre l'appréciation objective.

L'on pourrait identifier pour chaque activité, les niveaux suivants :

1. **Niveau A** : performance exceptionnelle
2. **Niveau B** : performance supérieure aux besoins du poste
3. **Niveau C** : performance correspondant aux besoins du poste
4. **Niveau D** : performance acceptable et nécessitant amélioration sur un ou plusieurs points
5. **Niveau E** : performance insuffisante et nettement inférieure aux besoins du poste.

En arrivant à quantifier ces niveaux, l'évaluation sera encore plus objective.

Structure basée sur les capacités :

Comme la précédente, cette structure consiste à comparer les capacités qu'un poste de travail exige. Ces capacités sont regroupées en trois (3) familles qui sont :

- les capacités gestuelles ;
- les capacités intellectuelles ;
- les capacités relationnelles ;

Elles comprennent des variables observées sur une échelle à cinq (5) niveaux :

Bon (B) ; Moyen (M) ; Faible (F) ; Non Observé (NO) ; Litige (L).

Ce système permet de déterminer pour chaque agent un **INDICE PONDERE DE CAPACITE (IPC)** défini ainsi :

$$\text{IPC} = \frac{\text{Somme des notes obtenues pondérées (capacités démontrées)}}{\text{Somme des poids des capacités requises par le poste}}$$

- Cet indice suit un continuum qui varie de -1 à +1

Les caractéristiques et conditions d'une bonne politique d'évaluation

Les caractéristiques :

Le système d'évaluation en tant qu'instrument de mesure doit être : valide, fidèle, sensible, suffisant et non contaminé.

Les conditions :

Le système requiert une volonté et une capacité pour évaluer.

La volonté d'évaluer correctement n'est pas automatique ou systématique, car le manque de motivation est très répandu et relève de plusieurs causes telles que :

- la méconnaissance des objectifs de l'évaluation,
- l'incapacité de sanctionner,
- la crainte de se faire des ennemis,
- la crainte de perdre des employés,
- la conviction de l'inutilité de l'évaluation, etc.

L'évaluateur doit être :

- formé à évaluer,
- entraîné à faire abstraction de ses préjugés personnels.

Les biais à la bonne évaluation :

Ils sont essentiellement constitués par les erreurs conscientes ou inconscientes commises au cours de l'évaluation. Les principaux biais sont constitués par:

- l'effet de Halo : impression favorable ou défavorable née de l'observation d'un seul aspect du rendement.
- l'effet de contraste : comparaison des individus entre eux en occultant les exigences du poste.
- la première impression : jugement initial de l'évaluateur qu'il refuse de modifier même s'il y'a changement après.
- l'erreur centrale : tendance à évaluer de façon neutre tous les agents dans les catégories (B) ou (M).
- l'erreur des extrêmes : attitude à considérer tous les agents médiocres ou excellents.
- la ressemblance avec l'évaluateur : appréciation favorable avec les agents du même milieu social, de la même formation, etc.

Les liens entre la politique d'évaluation et les autres politiques :

Cette politique, pratique intégrante de la GRH est une des rares politiques qui donne lieu à des nombreux développements et à une grande recherche qui ont des liens directs avec:

- **le recrutement et la sélection** : évaluation des meilleurs candidats. Si les résultats escomptés font défaut, il faut réviser le processus de sélection.
- **la formation** : elle permet de juger si les objectifs sont atteints. Dans le cas contraire, il s'agit de déceler les besoins de formation chez l'agent.
- **la rémunération** : dans certaines entreprises, elle sert parfois à accorder des augmentations salariales selon le rendement.
- **la santé et la sécurité** : elle permet de déceler si l'employé a un comportement sécuritaire au travail.

- **la psychologie organisationnelle** : elle constitue un facteur de motivation très important. L'évaluation fournit une rétroaction au travail de l'employé, c'est-à-dire, reconnaître ce qu'il fait, l'informer de son évolution et le renseigner sur sa contribution à l'entreprise.

Au niveau de l'Agence, le système d'évaluation est régi par un statut unique de personnel depuis 1993.

Plusieurs autres systèmes ont précédé, mais ils manquaient tous de critères objectifs.

La procédure d'évaluation actuelle est la suivante :

A partir des Représentations, le responsable du service attribue une note qui évolue entre 0 à 20 et la transmet au Représentant. Ce dernier apprécie quand même son aptitude générale, sans aucun rapport de travail avec l'agent, et lui donne une note qui correspond à :

- l'aptitude à l'emploi tenu ;
- l'aptitude au niveau supérieur ;
- l'aptitude aux fonctions d'encadrement.

Cette note est ensuite transmise au siège. Le Directeur Technique du siège porte ses appréciations, et attribue une note transmise après au DG qui donne la note définitive.

Un bulletin provisoire d'évaluation professionnelle a remplacé l'ancien formulaire mais il présentait aussi des lacunes. Il mentionnait :

- conduite et discipline ;
- moralité ;
- qualité du travail ;
- manière de servir ;
- rapport avec les supérieurs.

Bulletins actuels de notation (voir annexe n°18).

Actuellement les agents sont évalués mensuellement, aussi à chaque fois que la commission doit siéger pour un avancement au choix, par mérite ou pour une promotion.

1.2. EVOLUTION HISTORIQUE DE LA FONCTION PERSONNEL

La Fonction Personnel (F P) a toujours existé, dans la mesure où la productivité est une préoccupation aussi vieille que l'humanité. Ainsi chaque fois que des individus se regroupent sous la responsabilité ou la direction d'un tiers, il y a Fonction Personnel.

Depuis la révolution industrielle la F P a connu une évolution touchant aussi bien les hommes qui l'exercent que son contenu. Certains auteurs ont utilisé, dans des angles d'approche souvent différents, des hypothèses et des références disciplinaires multiples.

1.3 QUELQUES GRANDS COURANTS DE PENSEE

Pour mieux comprendre l'évolution de la fonction personnel, il faut se référer à l'évolution des grandes pensées qui ont influencé l'évolution du concept de Management.

▪ **La pensée rationnelle de l'entreprise :**

Cette pensée dont Taylor, Fayol, et Weber furent les précurseurs, a suscité beaucoup d'intérêt vers la fin du 19^{ème} siècle. Ces auteurs ont, chacun à sa manière, imposé l'idée de rationalité dans l'analyse et la compréhension des entreprises industrielles.

Frederik Winslow TAYLOR (1856-1955), Américain et père fondateur du mouvement d'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.) ou le concept du « *Taylorisme* », s'est intéressé à l'exécution des activités de l'entreprise en introduisant la science pour organiser de manière « rationnelle » les ateliers de production et lutter contre la « flânerie ouvrière » en vue d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise.

Henri FAYOL (1841-1925), Français et père fondateur de la « Gestion Administrative », applique l'idée de rationalisation à l'entreprise dans son ensemble, surtout dans les domaines : fonction technique (production et transformation) ; fonction commerciale (achats et ventes) ; fonction financière (recherche et gestion des capitaux) ; fonction comptable (l'inventaire et les états financiers) ; fonction administrative (coordination, commandement et contrôle). L'établissement des horaires de travail qu'il

a préconisé a pour objectif de permettre l'interchangeabilité des hommes ou des groupes de travail.

Max WEBER (1864-1920), Allemand, il est père fondateur de la « Bureaucratie » qui repose sur les relations formalisées. Il s'impose à travers ses réflexions sur la légitimité de l'autorité ou la hiérarchie entre les fonctions, la définition des tâches et des responsabilités de chacun, sur un emploi qui dépend des qualifications professionnelles et aussi des possibilités d'avancement des corps de la Fonction Publique.

▪ **La pensée Behavioriste ou psychologique :**

Quatre auteurs ont marqué cette approche, ce sont : Mayo, Mc Gregor, Maslow et Herzberg.

Elton MAYO (1880-1949), Australien émigré aux USA, il est le père fondateur de la « gestion des relations humaines ». Il démontre que la productivité peut accroître si on améliore les conditions de travail des employés. Il demande aux dirigeants de mettre l'accent sur la « motivation-formation-communication », de déléguer et de superviser le travail. Il insiste sur l'idée que tout individu, dans son activité, éprouve des besoins de relation, de coopération, d'appartenance à un groupe ; d'où le développement spontané des relations stables fondées sur la sympathie et la solidarité.

Douglas Mc GREGOR (1906-1969), psychologue américain, il pose deux styles : les théories X et Y de Direction.

- La théorie X : considère l'homme comme étant paresseux ; il n'aime pas travailler. Il doit être contrôlé, dirigé et soumis à un système de déduction pour réaliser les objectifs fixés.
- La théorie Y : reproche à la précédente d'ignorer la capacité, la créativité, l'imagination, le dépassement de l'homme au service du développement de l'organisation, de pouvoir s'auto-gérer, s'auto-contrôler s'il se sent motivé et impliqué dans la gestion de l'entreprise. Il s'agit pour Mc Gregor de demander aux responsables de tenir compte des capacités intrinsèques des employés et d'adapter les styles de Direction en fonction des agents qui sont à leur disposition.

Abraham MASLOW (1908-1970), psychologue Américain d'origine Russe, a proposé une célèbre classification des besoins.

Besoins physiologiques : (ou primaire), se vêtir, se loger, se nourrir ;

Besoins de sécurité : se protéger contre les agressions extérieures ;

Besoins sociaux ou d'appartenance : se sentir reconnu et être accepté des autres ;

Besoins d'estime : être respecté, se sentir une certaine valeur ;

Besoins d'accomplissement, de réalisation : faculté à faire preuve de créativité.

Les besoins apparaissent dans l'ordre et pour qu'un besoin soit ressenti, il faut que celui qui le précède soit satisfait.

Frederich HERZBERG (1923-2000), psychologue américain, selon lequel il existe deux facteurs à satisfaire pour éviter tout mécontentement du personnel :

Les facteurs d'hygiène et d'ambiance : constitués par les conditions de travail, le salaire, les relations personnelles, etc... .

Les facteurs de valorisation : comprenant la reconnaissance du travail effectué et l'accomplissement de ses aspirations, etc....

▪ **L'approche systémique :**

Dans les années soixante, des auteurs comme : Barnard CHESTER, Russef ACKOFF, ont défini l'entreprise comme un système avec différents sous systèmes qui doivent s'imbriquer les uns aux autres de manière harmonieuse offrant l'image d'un tout cohérent. Ses fonctions doivent être interdépendantes de telle sorte que toute décision prise dans chacune est analysée afin de déterminer les répercussions sur les autres ; d'où l'importance du rôle de l'informatique dans la gestion et l'application fondées sur ces systèmes.

▪ **L'approche décisionnelle :**

Simon HERBERT (1916-2000), Américain d'origine allemande, a introduit la notion de rationalité limitée dans la prise de décision.

En effet, il est difficile d'appréhender tous les contours d'un problème pour lui donner une image fidèle, objective et rationnelle. La solution est de préconiser la

décentralisation des pouvoirs et la participation des principaux responsables dans la prise de décision.

▪ **L'approche contingente :**

Les auteurs comme Kasy FREMONT et Laurence ROBERT, pères fondateurs de cette école, mettent l'accent sur le style de Direction. Selon eux, il n'y a pas un style qui convient à toute les Directions. Tout dépend des facteurs qui régissent chaque situation. Par exemple, la suprématie d'un leader sur un groupe dépend de trois facteurs :

- la relation entre ce leader et les membres du groupe;
- la structuration des tâches ;
- la position du leader dans la hiérarchie.

Si les relations entre le leader et les membres du groupe sont bonnes les tâches sont structurées et la position du leader est forte, le style de Direction doit être: *le style consultatif (associatif)*.

▪ **Ecole de processus de gestion :**

C'est en 1977, que Abraham KATZ et Dorethy Mc KINSCY définissent la « gestion » comme une activité composée de fonctions fondamentales. La gestion forme ainsi un ensemble de processus qui sont : planification-organisation-leadership-prise de décision-contrôle. Ces fonctions constituent des moyens par lesquels un dirigeant peut diriger.

Récapitulons les courants de pensée managériale dans un tableau :

Tableau n°1 : Récapitulatif des théories organisationnelles

Catégories	Auteurs	Approche théorique	Conclusion
Ecole classique	F.W.TALOR H.FAYOL M.WEBER	Approche rationnelle	Production et profit sont les seules mesures de performance. d'organisation. Symbole de l'exploitation et du capitalisme.

Ecole des relations humaines	E.MAYO Mc GREGOR MASLOW HERZBERG	Approche Behavioriste ou psychologique	Organisation des hommes, de leurs aptitudes et comportement pour un meilleur rendement et non les tâches à accomplir.
Ecole moderne	B.CHESTER R.ACKOFF S.HERBERT K.FREMONT L.ROBERT	Approche systémique, décisionnelle contingente.	L'interdépendance de la fonction de gestion, le tout cohérent avant la prise de décision et les styles de Directions à adopter.

Les temps sont devenus difficiles pour la F P et les critiques sont acerbes. C'est au début des années quatre-vingt que la F P s'est transformée en fonction des RH. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective.

La conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

Or, pour une majorité de personnes occupant la fonction RH, parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes *sont des ressources*, mais qu'ils *ont* des ressources. Ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources.

Jean FOMBONNE, dans sa revue historique de la F P, propose une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction, que nous présentons dans le tableau n°2 à savoir :

- les prémices (1850-1916) ;
- l'émergence d'une fonction autonome (1916-1935) ;
- la fonction devient plus politique (1936-1940) ;
- assistance et œuvres sociales (1940-1946) ;
- une fonction en plein essor (1947-1960) ;
- l'âge adulte (1961-1970) ;
- les managers (1970-1980) ;
- vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980)

(Voir tableau récapitulatif à la page suivante)

Tableau n°2 : Historique de la fonction personnel

Périodes	Mouvements des idées	Entreprises	Droit social	Politiques sociales et Fonction Personnel
Les Prémices (1850 -1916)	Un combat croissant contre les excès d'un libéralisme sauvage. La recherche de systèmes sociaux de prévoyance et de solidarité.	Essor du capitalisme industriel et financier. Taille des entreprises.	Le législateur commence intervenir. Les règlements intérieurs.	Les politiques d'œuvres sociales. Autres aspects des politiques du personnel La FP existe-t-elle ?
Emergence d'une fonction autonome (1916-1935)	Syndicats ; Patronat et progrès social ; La crise ; Doctrines et expérience.		Participation ; Syndicats ; Négociations ; Durée du travail ; Formation, Règlement ; Protection sociale.	Psychotechnique. Formation. Info et participation. Travail féminin. Services médicaux et sociaux. Fonction Personnel.
Assistance et œuvres sociales (1940-1946)	Syndicats ; sécurité sociale ; formation ; Prévision économique.			Des politiques de personnel. Problèmes d'urgence. Néo paternalisme. Des chefs du personnel.
Une fonction en plein essor (1947-1960)	Participation. Redécouverte de l'Amérique.			Les politiques de RH. La formation. La F P. La montée de la fonction.

La maturité (1961-1970)	Réforme de l'entreprise. Syndicalisme. Contestation de la civilisation occidentale.			Recrutement ; qualification du travail ; appréciation ; formation ; FP ; formation à la fonction.
Les managers, FP devient centrale (1970-1980)				Conséquences de 1968 ; Internationalisation ; Formation ; F P.
Vers le management stratégique des RH (1980-1990)	Les 3D : Désétatisation ; Déréglementation Désinflation. Nvx emplois et métiers, nvelles technologies, modernisation. De l'intégration de l'économie et du social à l'éthique; Syndicalisme.	Des entreprises à acheter ; conditions de travail ; temps de travail.		Changement dans les politiques sociales, infos et de la FRH. FRH devenue un objet de recherches et d'enseignement univ. Bien intégrée dans l'entreprise et devient stratégique. Déclin du professionnalisme.

Source : La fonction RH ; sommaire pp9-12 J FOMBONNE-Dimitri WEISS et collaborateurs.

Dans les années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt dix, la fonction RH avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrait, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, elle avait le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines.

La prise en compte du qualitatif se traduit, en particulier, par l'importance attachée à la personnalisation des pratiques de GRH, à l'individualisation des actions, au suivi des

potentiels et à la sauvegarde des compétences. La gestion des compétences et l'importance accordée à l'employabilité marquent les années quatre-vingt-dix.

Au début de ces années, l'existence de la fonction RH comme grande fonction stratégique est remise en cause. En Europe comme en Amérique du Nord, « la vague du dégonflement et du rapetissement » (*downsizing*) dans le contexte de reconfigurations (*reengineering*) permet la croissance des profits malgré le plafonnement des ventes. Le DRH est invité à assumer les conséquences de choix stratégiques auxquels il participe peu.

Nombreux sont les DRH qui participent au comité de Direction, mais leur influence apparaît généralement limitée. Les plans sociaux se succèdent. Les licenciements économiques se multiplient. Et vers la fin des années 90 les DRH sont confrontés au « syndrome du survivant » qui concerne 2/3 des salariés des entreprises dont la taille a diminué.

Dans les années 2000, l'heure de la contre-offensive semble venue. Les DRH sont conscients de la nécessité de s'affirmer comme acteurs stratégiques de premier plan pour que leur entreprise reprenne goût à la croissance et à la conquête. Ils doivent convaincre des Directions Générales encore frileuses d'adopter une approche « *capital humain* ». En valorisant la contribution des hommes à la création de valeurs et de richesses à long terme, ils susciteront la création d'emplois. Ils en font le levier majeur de la mise œuvre d'une stratégie offensive.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'ASECNA

La précédente partie, consacrée à la théorie et donc à l'évolution de la GRH, montre l'étendue de ce vaste champ d'action.

C'est pourquoi, il serait difficile à une personne seule de prétendre être experte pour traiter exactement tous ces éléments.

Par contre, la DRH doit s'organiser pour être en mesure de traiter l'ensemble des composantes ou des politiques de GRH.

Par conséquent, une équipe de gestionnaires des RH sera forcément composée de compétences diverses et complémentaires.

C'est pourquoi, la fonction RH se trouve généralement éclatée en un certain nombre de responsabilités différentes. Ce fractionnement des missions de la GRH peut être ainsi obtenu selon la taille et la structure de l'entreprise.

De ce fait, il serait important de savoir comment se présente la fonction RH, de connaître son fonctionnement dans la structure de l'ASECNA.

2.1 HISTORIQUE

L'« Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar » : ASECNA, a été créée par la convention de Saint-Louis au Sénégal le 12 Décembre 1959 ; cette dernière est entrée en vigueur le 01 Octobre 1960.

Etablissement public à caractère multinational, l'ASECNA rassemble les 17 Etats membres suivants :

Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo et les Comores qui ont adhéré le 01 janvier 2004.

La multinationale existe depuis 45 ans. Elle a su s'adapter au contexte politique et économique, car au début l'Agence était essentiellement un organisme de coopération franco-africain et malgache. Cette 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 des Directeurs parallèlement à la signature d'une convention à Dakar en 1974 par les Etats membres signataires de la convention de Saint-Louis (sauf la Guinée Equatoriale, qui a adhéré le 22 avril 1987, et les Comores, en janvier 2004).

Pendant toutes ces années, l'ASECNA a su se maintenir sur l'échiquier international.

L'Agence a fait face à une croissance considérable du trafic aérien en plus de l'avancée technologique, qui l'ont amenée à se positionner comme un organe par excellence de coopération en matière d'aviation civile et un symbole de l'unité africaine.

Il est à noter que la convention de Dakar reste ouverte à l'adhésion de tout Etat intéressé, après l'obtention de l'accord unanime des Etats signataires.

Statut juridique :

En tant qu'organe public à caractère international, l'ASECNA est dotée de la personnalité morale et jouit d'une pleine autonomie financière.

Le régime douanier et fiscal est défini par des accords qu'elle passe avec les gouvernements des pays où elle exerce ses activités ; l'Agence peut ainsi bénéficier d'exonération d'impôts, de droits de douane et / ou des taxes d'effets équivalents, à l'exception des impôts sur les traitements et salaires.

Les relations de l'ASECNA avec les fournisseurs, les usagers et son personnel relèvent du droit privé sous réserve des dispositions contenues dans les quatre (4) textes suivants qui ont un caractère supranational dans les Etats membres :

1. La convention de Dakar
2. Les statuts
3. Le cahier de charges
4. Le statut unique du personnel

En plus de ces textes, le Sénégal a signé avec l'Agence un accord de siège.

La convention de Dakar :

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

Les statuts :

Les statuts annexés à la convention, précisent l'organisation et le fonctionnement de l'Agence.

Ils définissent également les missions de l'ASECNA ainsi que le mode d'acquisition des moyens nécessaires à l'exécution des dites missions.

Le cahier de charges :

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

Le statut unique du personnel

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

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

L'accord de siège :

Il a été signé le 17 juin 1976 entre le Sénégal et l'ASECNA. Ce texte accorde à l'Agence l'immunité de juridiction et d'exécution et certains privilèges diplomatiques aux agents expatriés du siège.

Le siège se trouve au centre ville de Dakar, au *Plateau*, 32-38 avenue Jean Jaurès. Il comporte toutes les directions à l'exception de la Direction Technique et la Direction des Etudes et des orientations Stratégiques qui sont à *Yoff* à proximité des activités aéronautiques du Sénégal. L'on trouve aussi les services des Moyens Généraux de la Direction Administrative à *Colobane*. A noter également le détachement du service social de la Direction des Ressources Humaines à la *rue Félix Faure*.

2.1.2 Structures statutaires de l'Agence :

Conformément à ses statuts, l'ASECNA est structurée de la manière suivante :

- **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; la présidence est tournante à un rythme annuel.
- **Le Conseil d'Administration** prend les mesures nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA au moyen de délibérations relatives aux budgets de fonctionnement et d'équipement. Il se réunit au moins deux fois par an.
- **Le Directeur Général**, assisté de six Directeurs, assure la gestion de l'Agence en exécution des décisions prises par les deux instances statutaires précitées. Il recrute tout le personnel de l'Agence à l'exception de l'agent comptable et du contrôleur financier. Il est responsable de sa gestion administrative. Il nomme dans chaque Etat membre un agent qui porte le titre de « Représentant ». Cet agent est responsable de l'activité de l'Agence dans son Etat d'affection.
- **L'agent comptable**, nommé par le Conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres, tient la comptabilité analytique d'exploitation. Il prépare le compte financier, qui est présenté au Conseil d'Administration après avoir été soumis au contrôle de la Commission de Vérification des Comptes.
- **Le contrôleur financier**, nommé par le conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres, a une mission générale de contrôle de la

gestion de l'établissement et de surveillance de toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière.

- **La Commission de Vérification des Comptes** est composée de trois membres désignés par le conseil d'Administration. Cette commission établit, pour le Conseil d'Administration et pour chaque Ministre, un rapport sur la régularité de gestion comptable de l'Agence et formule des propositions motivées sur le quitus à donner à l'Agent Comptable.

2.2. L'ORGANISATION INTERNE AU SIEGE

La Direction des Etudes et Orientations Stratégiques (DOSD) :

Mission : elle est chargée de concevoir et d'élaborer la politique prospective de l'Agence; de définir les stratégies de développement, de s'assurer de la conformité des politiques sectorielles avec les orientations stratégiques définies; d'élaborer et d'actualiser le plan et de contrôler sa mise en œuvre; de concevoir et de mettre en œuvre la politique de l'Agence en matière de démarche qualité; de promouvoir l'expertise; de coordonner et de représenter l'Agence au sein des sociétés de gestion d'aéroport; d'assurer à titre transitoire la gestion de l' « ASECNA-SERVICE ».

La DOSD comprend :

- un secrétariat
- le département Etude Stratégiques et Planification
- le département Management et Marketing
- la cellule qualité (Voir organigramme en annexe)

La Direction de l'Exploitation (DEED) :

Mission : chargée de concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et contrôler l'exécution de la politique de l'Agence en matière de navigation aérienne, de météorologie et de télécommunication, en vue d'assurer la sécurité et la régularité du transport aérien.

La DEED comprend :

- un secrétariat
- le département Exploitation de la Navigation Aérienne
- le département Exploitation de la Météorologie
- le service Exploitation des Télécommunications

La Direction Technique (DTTD)

Mission : chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'Agence 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 aéronefs.

La DTTD est constituée des unités suivantes :

- un secrétariat
- le département Maintenance
- le département Ingénierie
- le département Gestion des Projets d'Investissements et de Partenariat
- le services Approvisionnement et Achats
- le bureau Contrôle en vol
- le bureau Affaires Générales

La Direction Administrative et Financière (DAFD)

Mission : chargée de concevoir, de planifier, de mettre en œuvre et de suivre les activités administratives et du contrôle de l'exécution de la politique financière de l'Agence ; 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 et des moyens logistiques ; de gérer l'accord de siège, d'élaborer le projet de budget de l'Agence à partir des propositions budgétaires des Directions, Représentations, Délégations et Ecoles ; de gérer et de contrôler l'exécution du budget, et de définir les règles de comptabilité budgétaire et de gestion.

La DAFD est structurée comme suit :

- un secrétariat
- le département Budget
- le service Conseil juridique et Assurances
- le service Affaires Générales

La Direction des Ressources Humaines (DRHD)

Mission : chargée de concevoir, d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de l'Agence en matière d'Emplois/ Formation et de Gestion Administrative et Sociale du personnel.

Elle doit proposer les objectifs annuels et pluriannuels relatifs à sa mission.

Elle élabore et tient à jour les tableaux de bord périodiques de ses activités à l'effet d'en suivre la réalisation.

Elle propose des objectifs annuels, base d'élaboration de son budget de fonctionnement, définit les priorités et les besoins en effectifs et en formation pour son fonctionnement, veille à la bonne installation et à la mise en œuvre de la démarche qualité.

Elle représente l'Agence dans les réunions internationales liées à sa mission, négocie et met en œuvre les accords de coopération et de partenariat dans son domaine de compétence et en association avec les autres Directions et services concernés.

Elle contribue à la préparation du budget de fonctionnement pour ce qui concerne sa mission propre, et donne son avis sur les propositions des Représentations, des Délégations et des Ecoles ; elle encadre les Représentations, Délégations et Ecoles notamment par :

- l'optimisation des effectifs,
- la gestion des carrières,
- la gestion des rémunérations
- la gestion des affaires sociales ;
- la participation à l'élaboration et à l'actualisation du plan d'investissement; la définition des programmes de formation sur site, notamment les CELICA avec les Directions opérationnelles; et la participation à la gestion des Activités Nationales pour ce qui concerne les domaines relevant de sa mission.

La DRHD dispose des unités suivantes :

- un secrétariat ;
- un département Emplois et Formation;
- un département Administration du personnel
- le service Emplois
- le service Formation;
- le bureau des Rémunérations;
- les écoles (EAMAC, ERNAM, ERSI)

(Décision fixant l'organisation et les attributions de la DRHD en annexe n°8-9-10)

Le cabinet du Directeur Général (DGDC)

Le DG a sous son autorité les services suivants :

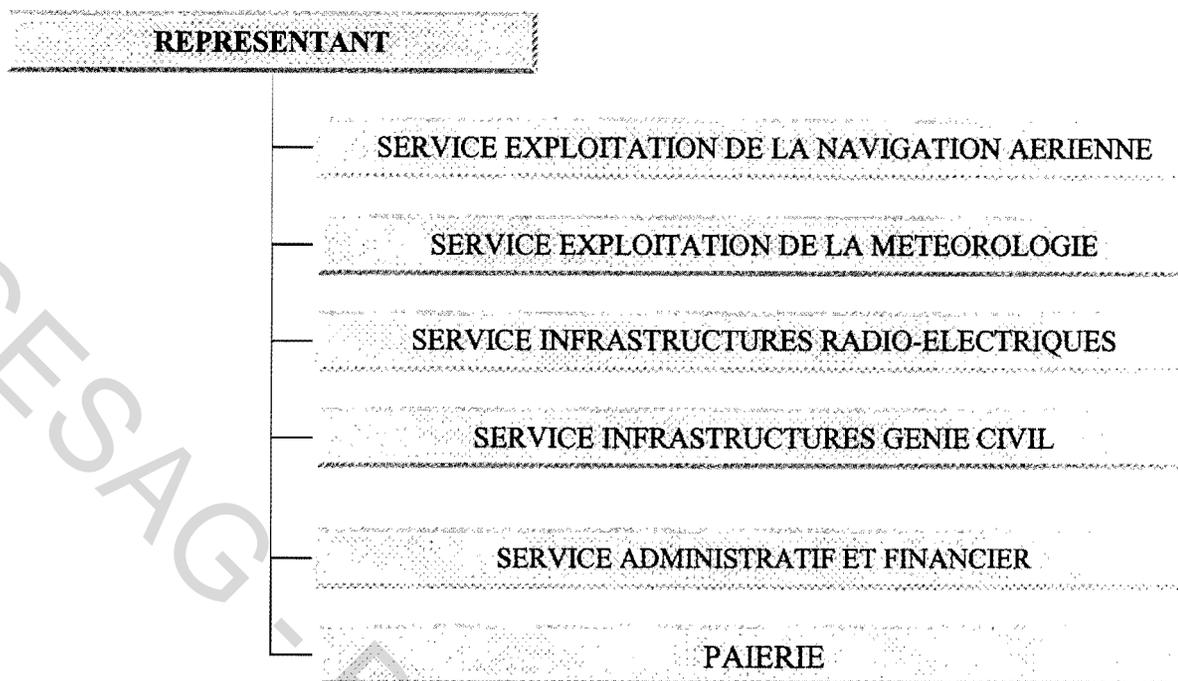
- le service Informatique (DGDI)
- le service audit (DGDA)
- le service communication (DGDO)
- le service de Contrôle de Gestion (DGDG)
- l'Agence Comptable (A.C)

2.3. LES SERVICES DE L'ASECNA EXTERIEURS AU SIEGE

2.3.1 Les Représentations :

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

Toutes les Représentations sont organisées selon ce schéma :



L'effectif des Représentations constitue 85,04% des effectifs totaux de l'Agence, avec 4889 agents dans les 16 représentations sur l'effectif total de 5749 agents présents au 12 Mai 2005 (voir **tableau de l'effectif réel par structure et CL** en annexe).

Une Représentation emploie en moyenne 305 personnes, cet effectif en fonction de l'importance de l'activité aérienne. C'est ainsi que Les Comores ne comptent que 105 agents tandis que Madagascar emploie 404.

2.3.2 Les délégations de l'ASECNA

L'Agence dispose de deux délégations, l'une à Paris, l'autre à Montréal auprès de l'OACI.

La **Délégation de l'ASECNA à Paris (DELP)** assure essentiellement les missions suivantes pour le compte de la Direction Générale :

- liaison avec les administrations aéronautiques et météorologiques, les organisations internationales, les compagnies aériennes ;
- le recouvrement des redevances de route;
- l'édition des informations aéronautiques;
- l'achat et l'acheminement des fournitures et matériels pour les Représentations et la Direction Générale à Dakar.

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

C'est en janvier 1990 qu'a été affecté un Représentant permanent à Montréal conformément à la décision du C.A. de l'Agence prise lors de sa session des 29 et 30 novembre 1989.

Ce Représentant, membre de la commission de navigation aérienne de l'OACI, participe activement à la totalité des travaux de cet organe qui a pour tâche essentielle d'aider le conseil de l'OACI à mener à bien le programme des travaux techniques de l'Organisation mondiale dans le domaine de la navigation aérienne, à savoir la préparation des plans de navigation aérienne (plan Afrique, plan Océan Indien) aux différents séminaires, ateliers et commissions techniques.

(Organigramme Direction Générale et Représentations en annexe)

Au vu de cela, l'Agence n'est donc pas une structure isolée dans le monde aéronautique ; elle travaille permanemment avec les compagnies aériennes à qui elle fournit des services et les organisations internationales aéronautiques comme :

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

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

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

2.4. MISSIONS ET ACTIVITES DE L'ASECNA

2.4.1 Missions :

La mission essentielle de l'ASECNA est la sécurité de la navigation aérienne.

Régie par la convention de Dakar du 25 Octobre 1974, l'ASECNA exerce à titre principal les activités communautaires prévues en son article 2 et à titre subsidiaire, elle gère les « Activités Nationales » au bénéfice des Etats membres pris individuellement (articles 10 et 12) ainsi que des Etats et organismes tiers (articles 11 et 12).

2.4.2 Les activités communautaires :

L'Agence a la charge d'un espace aérien de 16 100 000 kilomètres carrés (1.5 fois la superficie de l'Europe) couvert par cinq centres d'information en vol (Antananarivo, Brazzaville, Dakar océanique et terrestre, Niamey et Ndjamená).

L'Agence est chargée de la conception, de la réalisation et de la gestion des installations et services ayant trait à la transmission des messages techniques et de trafic, de guidage des aéronefs, du contrôle de la circulation aérienne, de l'information dans le domaine météorologique, aussi bien pour la circulation en route que pour l'approche et l'atterrissage sur les aéroports communautaires.

Elle assure les aides terminales sur les 24 aéroports principaux (classés en article 2) des Etats membres. Elle a en charge, à ce titre, la maintenance de l'ensemble des installations nécessaires à la mise en œuvre de ces différentes prestations (mais non des pistes).

Pour le contrôle en vol périodique des aides radioélectriques en route et des aides à l'atterrissage, l'ASECNA dispose d'un avion (ATR 42) équipé d'un banc de calibration à la pointe de la technologie.

L'ASECNA a à sa charge la gestion de trois centres de formation et de perfectionnement pour son personnel, mais aussi pour des élèves non issus des Etats membres ni de l'OACI.

Les Ecoles, Instituts, Centres de formation et de perfectionnement sont :

- L'EAMAC (Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile) basée à Niamey (Niger) forme des techniciens supérieurs et des ingénieurs de la navigation aérienne et de la météorologie.
- L'ERNAM (Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management) de Dakar (Sénégal) assure la formation continue en sûreté aéroportuaire, gestion aéroportuaire, maintenance des infrastructures aéroportuaires, informatique, management, anglais et communication.
- L'ERSI (Ecole Régionale de Sécurité Incendie) de Douala (Cameroun) forme des pompiers d'aérodrome, des chefs d'équipe et des chefs de service de cette spécialité. Cette école a vocation à devenir, dans un avenir proche, bilingue.

2.4.3 Les activités nationales :

Au titre des Articles 10 et 12 de la convention de Dakar, l'Agence peut se voir confiée par chacun des Etats signataires la gestion ou l'entretien de toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique.

Dans sa résolution n° CM-92-XXVI-6 du 9 avril 1992, le comité des Ministres de tutelle de l'ASECNA demande une séparation effective des activités communautaires (Article 2) et des activités nationales (Article 10). C'est ainsi que certains pays comme le Cameroun et la Mauritanie ont créé des sociétés pour la gestion de leurs activités nationales.

Quant aux missions d'ingénierie qui lui sont confiées par les Etats membres, l'Agence en assure l'exécution avec le concours de ses Directions spécialisées, dont principalement la Direction Technique.

L'ASECNA est en outre habilitée à passer des contrats avec les Etats non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services au titre de l'Article 11 de la convention de

Dakar. C'est ainsi que l'Agence réalise, avec son avion « ATR », la calibration en vol des aides à la navigation aérienne pour de nombreux Etats non membres de l'Agence, notamment en Afrique de l'Est, au Maroc, aux Seychelles, à l'île Maurice, à la Réunion ainsi que dans la zone des Caraïbes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

DIAGNOSTIC ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION DES ACTIVITES DE G.R.H. DE L'ASECNA

Pour mieux analyser le système de gestion des ressources humaines, il importe de diagnostiquer les politiques définies par la Direction, politiques qui guident et justifient les activités menées pour la GRH de toute organisation.

Auparavant, il convient de définir le mot « *politique* ».

Définitions du mot « politique » :

Le terme « politique » est souvent confondu avec d'autres tels que : Mission, Objectif, Stratégies, Procédures, etc. Mais la définition du mot « politique » diffère selon les auteurs.

- Pour **Roger LAMONTAGNE & ASSOCIES (la dynamique de l'Entreprise)**, « une politique est un énoncé servant de guide et fixant le cadre à l'intérieur duquel seront prises les décisions, ainsi que les limites de l'action du gestionnaire. Les politiques sont en fait des frontières limitant les choix des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs ».
- Quant à **Laurent BELANGER**, il définit la politique comme étant « l'ensemble des attitudes, intentions et objectifs de la Direction à l'endroit des conduites acceptables ou approuvées en matières d'acquisition, de conservation, de développement des ressources humaines et de création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant ».
- **S M MURULLO** estime que « la politique du personnel est l'ensemble des intentions, objectifs et principes directeurs adoptés par la haute Direction, en vue d'orienter en la matière les actions de tous les cadres et collaborateurs ».

Nous savons que la gestion de toute organisation repose généralement sur *des politiques* qui sont soit *implicites*, soit *explicites*.

Les politiques implicites ne permettent pas d'assurer une uniformité des critères qui servent de base à la prise de décisions relatives à l'utilisation efficace et valorisante des RH.

Par contre *les politiques explicites* permettent d'assurer cette uniformité et d'offrir en même temps un cadre de référence objectif.

CHAPITRE 1 : LA NOTION DES POLITIQUES DE GRH

L'établissement de politiques de GRH est une exigence de bonne gestion des ressources humaines.

En effet, les politiques de GRH sont nécessaires pour encadrer la prise de décision et les actions des gestionnaires des RH. Elles constituent des *balises* qui permettent l'orientation convenable de l'action en vue de réaliser les objectifs économiques et humains de l'organisation.

Ces politiques permettent, une fois bien appliquées, l'introduction et le maintien d'un degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions afin d'éviter le favoritisme, la partialité au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de la Direction.

Les politiques permettent de traduire les lignes de conduite à suivre en matière d'utilisation rationnelle de la main d'œuvre.

1.1. LE CONTENU DES POLITIQUES DE GRH

L'entreprise doit savoir anticiper les contraintes et opportunités présentes dans son environnement, particulièrement celles qui ont trait aux RH.

Mais sur quoi portera cette nouvelle approche pour optimiser les RH ?

Au vu de l'évolution et des différentes étapes de la fonction RH, certains aspects pratiques se dégagent :

- la dimension administrative : elle contient l'administration et la gestion du personnel
- la dimension énergétique : on y trouve le climat organisationnel

1.2. LA DIMENSION ADMINISTRATIVE OU OPERATIONNELLE DE LA FONCTION RH

1.2.1 L'administration du personnel

Le personnel est constitué de cadres, d'ouvriers, d'employés techniciens et d'agents de maîtrise. Il fait l'objet d'une gestion collective, réglée par des accords collectifs. Le terme d'administration, généralement associé à celui de Personnel, renvoie à une vision juridique de la gestion de la main d'œuvre (personnel). Dans cette logique, le salarié est considéré comme un ayant droit, soumis à des obligations et exposé à des sanctions et interdictions. La référence organisationnelle sous-jacente est celle de la bureaucratie avec ses caractéristiques de formalisation, de centralisation, de hiérarchisation et d'impersonnalité. On est donc dans une logique de statuts. La gestion du personnel, pour satisfaire sa mission doit mener un certain nombre d'activités telles que :

- l'enregistrement des données individuelles et collectives de l'entreprise; suivi et collecte de données; les fichiers de base, la mise à jour des stratégies des effectifs; le respect de l'application des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles; à la bonne circulation de l'information de l'entreprise; les relations avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection de travail, des services de documentation et d'équipements; l'administration de la paie, le calcul des charges sociales. La gestion administrative est donc la base de la GRH.
- l'examen des différentes missions de GRH traduit clairement la grande diversité des compétences requises : ainsi l'administration du personnel requiert des compétences juridiques, comptables, financières. La communication, la motivation, la formation réclament de la psychologie, un certain sens politique. Quant aux relations sociales et syndicales, ils exigent le sens de la stratégie et de la tactique argumentaire. Le développement et les études à moyen et long terme demandent la connaissance en statistique et le sens de la prévision. C'est pour cette raison que les hommes de RH doivent être : « polyvalents ou poly spécialistes ».

1.3. CLIMAT ORGANISATIONNEL

Selon **HELLRIEGEL**, le **climat organisationnel** est : « l'ensemble des caractéristiques organisationnelles, telles que perçues par les individus dans leur situation de travail ».

Il se constitue essentiellement de la satisfaction de la récompense que produit le travail du salarié.

Satisfaction et récompense des agents de l'ASECNA :

Aux agents méritants, la DG peut décerner :

- une lettre de satisfaction ;
- une gratification spéciale ;
- une attribution de la médaille de l'ASECNA.

Cette distinction est portée à la connaissance de son administration d'origine.

Ces types de récompenses sont aussi fixées par le code de rémunération.

Cependant, de vaillants agents peuvent ne pas bénéficier de la moindre récompense jusqu'à la retraite compte tenu du système d'évaluation parfois subjectif.

Par ailleurs l'Agence offre chaque année deux billets d'avion pour les pèlerinages de la Mecque et de Rome. L'initiative est louable, mais risque d'iniquité dans l'attribution même après tirage au sort ; car le nombre des hommes est de loin supérieur à celui des femmes.

La politique d'œuvre sociale n'est pas toujours aussi bien développée dans les domaines suivants :

- manque d'activités sportives;
- d'échanges culturels;
- absence de syndicalisme et d'appui aux associations;
- absence de cantines à la DG et dans les Représentations.

Mais dans les Représentations la résolution des problèmes sociaux du personnel reste insuffisante ainsi que les moyens mis à la disposition de l'assistance sociale.

L'accès au crédit immobilier est encore difficile dans certaines Représentations.

Le diagnostic de ces dimensions nous permettra de faire une analyse de conformité en matière de GRH à l'ASECNA.

En gestion des RH, il existe deux types de politiques qui sont :

- **les politiques générales;**
- **les politiques particulières.**

Les politiques générales servent d'encadrement aux politiques particulières.

Elles se rapportent en général à des objectifs d'efficacité et de productivité, des objectifs touchant le développement des individus au travail, la création d'un milieu de travail générateur de satisfaction et de valorisation personnelle.

Les politiques particulières s'adressent à des aspects spécifiques.

Leur contenu variant selon les aspects concernés, elles peuvent couvrir tous les aspects de la GRH. Elles sont nombreuses. On peut noter :

- la politique de l'emploi
- la politique de la formation
- la politique de recrutement
- la politique de la gestion des carrières et des effectifs
- la politique de la gestion des carrières
- la politique d'évaluation
- la politique de rémunération et des avantages sociaux
- la politique disciplinaire
- la politique des relations professionnelles; d'information et de communication
- la politique de la qualité de la vie au travail.

Il nous faudra diagnostiquer ces différentes politiques et les analyser au sein de la multinationale qu'est l'ASECNA, car leur communication revêt une importance capitale ainsi que le contrôle de leur application.

Leur application soulève des exigences majeures qu'il faut satisfaire impérativement.

Toute politique doit être diffusée, de préférence par écrit, car cette diffusion :

- assure l'uniformité au plan de l'interprétation et de la compréhension du contenu.
- est destinée à tous les agents concernés, d'autant plus que l'entreprise est une grande organisation.
- pour mieux réaliser la communication, il est parfois nécessaire d'organiser des sessions d'information au début de la période de mise en application.
- permet le contrôle qui doit être effectué par les responsables de la GRH et leurs collaborateurs afin de juger du réalisme et de l'efficacité de la politique.

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GRH

Cette partie s'articule autour de l'examen des textes relatifs aux grandes activités de gestion des RH de l'Agence, des réponses aux questionnaires et aux interviews qui ont permis d'identifier les forces et faiblesses du système actuel de gestion des RH de l'ASECNA.

Pour les besoins de cette étude, nous présenterons, pour chaque activité, les points faibles qu'il importe de corriger pour améliorer la gestion des RH.

2.1. LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT

La formation du personnel est un processus par lequel le responsable des RH tente de transformer, d'accroître les habilités professionnelles de ses employés.

Les différentes activités de l'Agence nécessitent un personnel hautement qualifié et formé principalement dans les trois établissements de l'Agence avec le soutien des établissements français :

- **EAMAC** : forme des ingénieurs et des techniciens supérieurs à Niamey.
- **ERNAM** : assure la formation continue en sûreté, gestion des aéroports, maintenance des infrastructures de génie civil, management, technique de gestion et informatique des cadres supérieurs à Dakar.
- **ERSI** : assure la formation des techniciens de sécurité et de sauvetage en incendie à Douala.

Ces Ecoles assurent en outre la formation de certains personnels africains non membres de l'organisation, boursiers des Etats ou des organismes internationaux tels que l'OACI.

Nature des formations et stages :

Compte tenu des nécessités de service tout agent peut bénéficier au cours de sa carrière, de formation, de stage de recyclage et de perfectionnement ainsi que des stages pratiques.

Formation initiale :

La formation initiale, ou stage de longue durée, permet à l'agent d'acquérir des connaissances de base nouvelles dans un établissement, centre, école ou institut agréé. Elle est sanctionnée par un diplôme de fin d'étude.

Elle est décidée par le Directeur Général et programmée pour permettre aux agents d'accéder à une autre catégorie en cas de succès.

Les stages :

Les stages sont des formations de courte durée qui permettent aux agents d'acquérir des connaissances professionnelles en rapport avec leur emploi ou leur fonction.

Les stages de perfectionnement concernent les agents pour lesquels un complément de formation est indispensable par suite de l'introduction de nouvelles techniques, ou par suite de changement de fonctions.

Les stages de recyclage permettent aux agents de mettre à jour leurs connaissances après plusieurs années d'exercice, en vue de relever leur niveau.

Les stages pratiques permettent aux agents de s'adapter aux procédures, aux méthodes de travail et aux méthodes utilisées à l'ASECNA.

Conditions pour bénéficier de stage :

Les plans de formation et de stages, et les listes des bénéficiaires, sont arrêtés par le Directeur Général pour toute l'Agence, au besoin après un test préalable de niveau ou de sélection.

Frais de formation ou de stage :

Les frais afférents à la formation et aux stages sont pris en charge par l'Agence dans les conditions fixées par le C.A.

Avantages de la formation ou des stages :

L'agent en formation bénéficie des avantages suivants :

- l'indemnité de stage de longue durée ;
- le salaire de base plus les allocations familiales (pendant la formation) ;
- le logement pour les ayant droit, conservé pour une formation d'une durée inférieure ou égale à douze mois et supprimé pour une formation d'une durée supérieure à douze mois ;
- la prime unique d'équipement ;
- la bourse mensuelle.

Une indemnité de stage de formation continue est octroyée pour les stages dans les établissements hors de l'Etat d'affectation ou dans un établissement dans l'Etat d'affectation en Afrique.

Observations sur la formation et le perfectionnement :

Du constat des actions de formation, on peut faire diverses observations suivantes :

On note qu'en cas d'affectation, les agents ne bénéficient pas toujours d'une formation appropriée qui leur permet d'être à la hauteur du nouveau poste. Et même s'il y a un

bureau dénommé « Suivi et Planification de la Formation », celui-ci ne remplit pas véritablement son rôle.

Par ailleurs, il n'existe pas de planification de la formation dans les écoles hors ASECNA, c'est-à-dire que l'on n'identifie pas les besoins de l'Agence pour la formation des agents du tertiaire en « Management Aéroportuaire » qui est inexistant dans les Ecoles ASECNA.

Pourtant l'on sait qu'il existe toutefois un « Conseil Pédagogique » qui détermine les améliorations de mise à niveau chaque année. Mais la plus part de ces cadres n'effectuent pas de stages, ni de recyclage, ni de qualifications exceptés quelques séminaires et réunions au siège pour les cadres.

Ce manque de valorisation des compétences du personnel administratif se ressent sur la qualité du travail.

2.2. LA POLITIQUE DE L'EMPLOI

La politique de l'emploi constitue la base de la GRH, car elle permet de définir les caractéristiques des tâches données. A partir de l'analyse de poste, des critères permettent de déterminer le potentiel de rendement des candidats. Cet outil permet de détecter à l'embauche le profil de l'agent.

Pour établir le profil des caractéristiques actuelles, le responsable des RH doit s'appuyer sur le nombre total des agents et prévoir le nombre d'individus qui demeureront dans la catégorie étudiée (départ /entrée) au cours des mois prochains.

La politique de l'emploi regroupe l'ensemble des plans suivants :

- la politique de recrutement ;
-
- la politique de gestion des effectifs (démission, décès, départ à la retraite, etc.), qui fait la synthèse des actions à appliquer à l'effectif actuel pour atteindre l'effectif objectif tel qu'il découle de la politique générale ;
- la politique de la gestion des carrières
- la politique de la formation et de perfectionnement

Or il existe plusieurs politiques de l'emploi, c'est-à-dire plusieurs ensembles de plans, qui permettent de passer de l'effectif dont on dispose aujourd'hui à l'effectif objectif que l'on se propose d'atteindre. Par conséquent, il importe d'être en mesure de choisir la politique à appliquer.

Le Directeur Général a autorité sur l'ensemble des personnes employées par l'Agence et comprenant :

- les agents recrutés par l'Agence ;
- les agents fonctionnaires détachés par les Etats membres .

Les personnels employés par l'Agence sont administrés et rémunérés conformément aux dispositions des statuts et code de rémunération des personnels de l'Agence.

2.2.1 Le recrutement

En ce qui concerne le recrutement, il se fait suivant les besoins en personnel inscrits au budget et autorisés après consultation conjointe du DRH et la structure intéressée.

Le profil est clairement défini de même que le contenu et la hiérarchie du poste.

En cas de vacance ou de création de poste à pourvoir, l'Agence apprécie d'abord s'il y a une possibilité de promotion interne auquel cas, le « fichier de réserves de candidatures » est exploité. S'il n'y a toujours pas satisfaction, alors un appel d'offre international est lancé dans les Etats membres de l'Agence.

Mais la plus part du temps les dossiers soumis à candidature peuvent ne pas être consulter car l'on sait que certains recrutements se font par géopolitique et par quota de la nationalité.

Le personnel détaché auprès de l'Agence, se fait par décision d'un Etat membre ou d'une société, appelée à servir l'ASECNA.

Les catégories professionnelles de l'Agence sont définies selon les critères ci-après :

- Agents d'encadrement : (catégories : A-B-C-D) ;
- Agents d'exécution : (catégories : N-R-S-U-T).

En fonction du profil des postes à pourvoir, les agents sont classés, compte tenu de leurs diplômes, leur expérience et leur qualification professionnelle dans l'une des catégories professionnelles citées ci-dessus.

Le Directeur Général recrute le personnel soit directement, soit par voie de détachement dans les limites des tableaux des besoins approuvés par le Conseil d'Administration, sous réserve des qualifications requises après publication préalable d'avis de vacance de poste dans les différentes Représentations des Etats membres selon la nationalité.

La plus part du temps l'intégration du recruté ne préoccupe pas les autres agents du service dans lequel il est affecté, sauf si il vient en tant le responsable de ce service.

Conclusion du contrat de travail :

Le recrutement d'un agent donne lieu à l'établissement d'un contrat écrit.

Le contrat proposé à l'agent est signé par le Directeur Général ou par son représentant sur délégation expresse, après visa du contrôleur financier.

Période d'essai :

Les personnes recrutées sont soumises à une période d'essai dont la durée est fonction de leur classement.

Conditions d'emploi :

Les agents ont vocation à être employés partout où l'Agence est implantée. Le Directeur Général peut donc, pour des nécessités de service décider de :

- modifier le lieu d'affectation d'un agent à l'intérieur d'un Etat ;
- muter un agent d'un Etat à un autre ;
-
- confier à un agent une mission temporaire devant être exécutée à l'intérieur ou à l'extérieur des Etats membres de l'Agence.

Durée de travail :

La durée hebdomadaire du travail est fixée à quarante (40) heures. Il nous est amené de constater des retards dans le début du travail et un taux important d'absence.

Les horaires ou tableaux de services sont précisés par un règlement n°1, relatif aux horaires et tableaux de service de l'ASECNA.

2.2.2 La gestion des effectifs :

La gestion des effectifs englobe la prise en compte des différents départs. Les causes de départ sont diverses : démission, fin de contrat à durée déterminée, licenciement économique, licenciement non économique, pré retraite, retraite, rupture négociée, force majeure. Le départ met fin à la carrière du salarié dans l'entreprise

Pour une bonne gestion des effectifs, le responsable doit, à chaque mouvement du personnel (recrutement, mutation, mise en disponibilité, démission, retraite, décès...), mettre à jour le fichier pour permettre à l'Agence de connaître exactement la situation de son personnel à tout moment.

Ce fichier des effectifs doit permettre d'avoir les renseignements sur la structure des effectifs par :

- service ;
- département ;
- Représentation ;
- Etat ;
- spécialité ;
- catégorie professionnelle.

Il nous est rapporté que dans certaines structures on constate un sous effectif, et le vieillissement des agents, ce qui peut avoir des conséquences néfastes sur la qualité du service rendu. C'est le cas des contrôleurs, des techniciens de maintenance etc.

Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l'effectif et la période concernée. Enfin, pour déterminer certains seuils légaux d'effectifs, des travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être pris en compte. Toutefois, il est nécessaire de compléter le terme effectif d'un ou plusieurs qualificatifs permettant de le définir.

L'effectif habituel :

Il se compose des salariés de l'entreprise sous contrat à durée indéterminée; les salariés à temps partiel, pris en compte au prorata de leur travail ; les travailleurs à domicile, intégralement pris en compte; les salariés sous CDD; les intérimaires et ceux mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure, pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours des douze mois précédents.

L'effectif inscrit :

Il regroupe, quelque soit la nature du contrat de travail, tous les travailleurs inscrits au registre du personnel (entrées-sorties).

L'effectif permanent :

Se compose des salariés titulaires d'un CDI, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée.

L'effectif fiscal :

Regroupant les salariés qui ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice. Il regroupe aussi bien les CDI, CDD, les vacataires, les saisonniers,...

2.2.3. La gestion des carrières :

Pour **J M PERETTI**, gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié.

Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion.

La gestion des carrières à l'ASECNA est régie par des textes réglementaires.

La maîtrise de la politique de promotion et son application à l'effectif actuel permettent d'évaluer les glissements d'une catégorie à l'autre pour au moins un quinquennat.

La politique de promotion active de l'entreprise privilégie l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accession de la maîtrise vers l'encadrement.

Les conditions dans lesquelles intervient la promotion sont définies dans le règlement n°3 relatif aux conditions de promotion.

Reclassement après promotion :

Le reclassement dans la nouvelle catégorie se fait à salaire égal ou immédiatement supérieur avec conservation de l'ancienneté pour avancement.

Les décisions d'avancement et de promotion sont prononcées par le Directeur Général après visa du Contrôleur Financier.

Commission consultative paritaire :

Il a été institué une commission consultative paritaire appelée à donner son avis notamment sur les questions relatives à l'avancement au mérite exceptionnel, à la promotion des agents.

Appréciation professionnelle :

L'activité professionnelle de l'agent fait l'objet d'une évaluation conduite avec sa participation. Cette évaluation renseigne sur la qualité de travail par rapport aux résultats attendus dans l'emploi occupé, la manière de servir, les aptitudes professionnelles démontrées. Il est déduit de ce bilan des recommandations pour que l'agent progresse dans son emploi et dans sa carrière.

L'évaluation se traduit annuellement par une note et appréciation professionnelle synthétique, selon les modalités fixées par le Directeur Général.

Modalités de l'avancement :

L'avancement est le passage d'une échelle à une échelle supérieure à l'intérieur d'une même catégorie. Il s'opère à l'ancienneté, au choix ou au mérite exceptionnel.

- avancement à l'ancienneté :

Il est automatique tous les vingt quatre mois, sous réserve des dispositions de l'article 47 relatif à l'énumération des sanctions.

- avancement au choix :

L'avancement au choix récompense la qualité du travail dans l'emploi considéré.

Il intervient dans une proportion d'au plus 10% de l'effectif chaque année ;

L'avancement au choix a lieu après dix huit mois d'ancienneté dans une échelle et se substitue alors à l'avancement à l'ancienneté.

Les conditions et les modalités d'obtention sont fixées par le Directeur Général.

Toutefois ce genre d'avancement ne peut être accordé avant deux années de présence effective à l'Agence, et en tout état de cause, il ne peut intervenir pour un même agent que trois fois au cours de sa carrière à l'Agence.

- avancement au mérite exceptionnel :

L'avancement au mérite exceptionnel peut être prononcé par le DG en faveur des agents qui se sont spécialement distingués dans l'exécution de leur tâche, par des efforts et des résultats exceptionnels ou par des propositions pertinentes qui ont conduit à une amélioration substantielle du service ou de l'Agence.

Observations sur la gestion des carrières de l'ASECNA :

Après les différents entretiens nous pouvons dire que la pratique est bien parfois éloignée de la philosophie de l'Agence il n'existe pas e véritable gestion de carrière. il nous a été dit qu'après la formation initiale dans les Ecoles de l'Agence un agent peut demeurer à son premier poste aussi longtemps l'avancement se fait très souvent de façon subjectif. Soit par l'estime d'un supérieur hiérarchique, soit pour réparer une injustice ; car très souvent, les agents qui sont promus ne sont pas les plus méritants.

2.3. LA POLITIQUE D'ÉVALUATION

L'évaluation se fait chaque mois par le supérieur hiérarchique pour déterminer la prime de rendement qui varie selon la note. La notation n'est pas toujours objective car il n'existe pas d'indicateurs de qualité. Elle se fait selon l'humeur du chef, et un agent rentable peut être éliminé s'il a obtenu une note de 00/20 que celui-ci peut justifier. Pour ne pas avoir à s'expliquer, le chef peut lui donner 01/20.

La prime de rendement est avant tout un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité.

Elle influence la politique de formation, de rémunération, de mobilité et d'organisation du travail. Mais en réalité à l'Agence les agents sont notés de manière subjective.

2.4. LA POLITIQUE DE REMUNERATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX

2.4.1. La rémunération :

La rémunération comprend un salaire direct et un salaire indirect. L'entreprise doit effectuer plusieurs arbitrages : part du salaire direct et indirect, part du salaire de base et des compléments, part garantie et part aléatoire dans le salaire de base.

Pour les travailleurs, la rémunération en tant que transaction (économique ; psychologique ; politique ; sociologique ; et éthique) peut représenter la principale source de revenu.

Schéma représentant la transaction de la rémunération



Mais elle représente un coût de production pour l'employeur et peut-être même, dans certaines entreprises, le coût principal.

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

La politique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre à savoir :

- l'équilibre financier de l'organisation;
- la compétitivité externe compte tenu du marché du travail;
- l'équilibre interne.

Les aspects théoriques de la rémunération :

Les différents facteurs (macro-économique, micro-économique, et humain) qui influencent la rémunération ont permis l'élaboration des théories suivantes pouvant modifier les modes et les formes de rémunération :

- la théorie de l'offre et de la demande;
- la théorie de la négociation;
- la théorie du niveau de vie désiré;

- la théorie de la capacité de l'entreprise à payer;
- la théorie de la productivité (individuelle ou collective).

Les structures de rémunération :

On distingue globalement trois (3) modes de rémunération :

- le salaire de base (ou de qualification) : il tient compte des exigences professionnelles requises et de la complexité de l'emploi. L'employé est rémunéré pour le nombre d'heures, de semaines, de travail régulier accompli.

- le salaire individualisé (ou supplément personnel) :
Il est relatif à la qualité du travail fourni, c'est-à-dire de ses apports à l'entreprise et fait allusion au rendement préconisé par Taylor.

- le salaire lié aux résultats :
Appelé encore intéressement, partage des bénéfices, programme d'actionnariat, vise à l'intégration de l'employé dans l'entreprise.

Les objectifs d'une politique de rémunération :

Cette politique a pour objectifs principaux de :

- attirer le personnel qualifié recherché ;
- fidéliser les meilleurs employés ;
- récompenser les comportements requis, actuels et futurs;
- motiver les employés pour rendre l'entreprise rentable et efficace.

La politique de rémunération n'est pas uniquement à base de calculs mathématiques car elle a des conséquences économiques, sociales, et psychologiques sur le salarié, conséquences qui peuvent dégénérer si on n'y prend garde. Le responsable des RH doit en assurer la gestion efficace.

A l'ASECNA, les emplois sont classés dans une grille unique de classification; le rangement d'un emploi intervient dans la grille au moment de sa création et, en cas de réorganisation, à chaque modification substantielle de son contenu.

Le salaire de base est augmenté des indemnités auxquelles l'agent a droit s'il remplit les conditions requises; il est déterminé par *l'indice ASECNA* pondéré par *la valeur du point d'indice pays* selon la formule :

$$\text{SB} = \text{I} * (\text{VPI} + \text{CVPI})$$

Source : code rémunération du personnel de l'ASECNA

SB : salaire de base

I : indice ASECNA

VPI : valeur point indice pays

CVPI : complément VPI

Exemple de VPI (en CFA) : Gabon : 711 ; Sénégal : 598 ; Côte d'Ivoire : 572 ;

Siège : 598

Le diagnostic qui ressort de cette politique de rémunération est qu'au moment de la signature du contrat définitif de recrutement, chaque agent est informé de ses droits et devoirs y compris sa rémunération par lettre officielle, à laquelle il répond après approbation. Et un code de rémunération lui est remis. Mais la plupart des agents n'ont pas ce document.

Il n'existe pas aussi une flexibilité du pouvoir d'achat au cours de vie dans les pays d'affectation de l'agent.

2.4.2. Les avantages sociaux

Il existe des bureaux chargés du service social aussi bien au niveau de la Direction Générale qu'au niveau des Représentations.

L'Agence est en relation avec plusieurs assureurs pour les agents d'encadrement et le personnel d'exécution.

La protection sanitaire :

Il est mis en place un système de couverture médicale pour l'agent et toute sa famille. Tous les enfants légitimes, naturels, adoptés, sous réserve de la production d'un acte officiel, sont pris en charge, jusqu'au sixième enfant.

En cas d'invalidité permanente ou totale, ou de décès de l'agent, les conditions de prise en charge de ce régime et de l'indemnité sont déterminées par le Conseil d'Administration.

Contrôle médical :

Tous les agents sont soumis obligatoirement au contrôle médical.

Cela se fait comme suit :

- avant le recrutement :

les visites d'embauche à la suite desquelles est délivré un certificat médical;

- en période d'activité :

des examens systématiques ont lieu tous les ans.

En cas de refus, l'agent est passible de sanction disciplinaire.

Mais toutefois, nous avons constaté une insuffisance dans la mise en œuvre de la visite médicale annuelle.

Evacuation sanitaire :

Les conditions et les modalités de prise en charge des frais de transport sont fixées par le règlement n°10 relatif à l'évacuation sanitaire de l'ASECNA.

Dans le cas où il y a décès d'un membre de la famille, l'agent peut bénéficier d'une avance sur son salaire dont le montant et les modalités de remboursement sont fixées par la DG.

Les articles 61, 63, 64 du statut unique du personnel fixent respectivement les dispositions prévues par l'Agence en cas d'arrêt du travail pour cause d'accident non professionnel ou de maladie de longue durée et d'inaptitude physique ou mentale.

Prestations sociales :

Les agents bénéficient en sus des prestations familiales légales, d'autres prestations propres à l'Agence dont les conditions sont fixées par le code de rémunération; surtout dans les cas de certains accidents, et des frais d'obsèques.

En réalité, il existe à l'Agence un service dénommé « Affaires générales » qui s'occupe de tout ce qui est hors activité de l'Agence (séminaires, salles de manifestations, réparations des appareils et machines, nettoyage, jardinerie, etc.).

Ces activités se mènent au jour le jour, donc il n'y a pas de planification préalable.

2.5. LA GESTION DES CONFLITS

« Le conflit est normal dans une organisation ou entreprise dynamique, où circulent les idées. D'ailleurs son absence serait plutôt mauvais signe ». (Bimensuel Téranga annonces n°00)

L'on sait que le conflit reste un aboutissement et non un début : l'on aura sans doute tenté d'autres solutions avant d'en venir au conflit ouvert.

L'écoute est une des possibilités de prévenir ce type de situation.

A l'Agence, il est institué une commission d'interprétation et de conciliation chargée de donner son avis sur l'interprétation et l'application du statut du personnel et sur les révisions à lui apporter. Elle est aussi chargée de régler les conflits individuels ou collectifs qui lui sont soumis volontairement par les parties en litige.

S'il n'y a pas consentement, elles sont libres de saisir la juridiction compétente sous réserve de l'immunité de juridiction et d'exécution lorsqu'une telle immunité est accordée à l'ASECNA.

Dans ce cas, le litige est soumis à un tribunal.

En ce qui concerne les conflits collectifs, ils sont examinés sur la demande de l'une des parties par la commission d'interprétation et de conciliation afin de chercher une solution à l'amiable.

2.6. LA POLITIQUE DISCIPLINAIRE

Le climat organisationnel dont les principales composantes respectent les besoins, les capacités physiques et mentales des employés ne sont pas toujours faciles à gérer. Cela oblige le responsable des RH à recourir à une politique disciplinaire. Cette politique a effet sur le salarié lorsqu'il accomplit volontairement un acte déviant, tout en connaissant les règles défendues par le système de valeur de l'entreprise.

Dans chaque Représentation, il est institué un conseil de discipline. Ce conseil donne son avis sur les manquements aux obligations professionnelles ou à la discipline, constituant une faute susceptible d'entraîner des sanctions du second degré, tel que défini par l'article 49 du statut unique du personnel relatif aux sanctions disciplinaires du second degré.

Le conseil de discipline :

Sa composition est la suivante :

- deux (2) membres titulaires représentant l'Agence et leurs suppléants
- deux (2) représentants des employés membres titulaires et deux (2) membres suppléants.

Leur mission n'est pas permanente. Le conseil est mis en place par l'Agence dans toutes les circonstances où l'avis préalable de cet organe est requis.

La saisine du conseil se fait par l'acte qui le constitue. Les membres reçoivent notification de leur désignation et le rapport indiquant clairement les faits répréhensibles et les circonstances dans lesquelles ils ont été commis.

La présidence du conseil est désignée parmi les membres du conseil, selon le cas, soit par le DG, soit par les Représentants ou les chefs d'Etablissement.

La procédure du conseil doit être conforme aux dispositions des statuts de l'article 49.

Les débats n'étant pas publics, l'agent concerné a le droit pour sa défense de se faire assister par un agent de son choix, de présenter devant le conseil des observations écrites ou verbales et de citer des témoins.

L'Agence a également le droit de citer des témoins.

Le conseil de discipline se prononce à la majorité simple sur proposition de sanction qui lui paraît appropriée aux faits reprochés à l'agent.

Les modalités d'application sont prises par décision du DG.

L'existence de cette structure n'exclut pas le règlement à l'amiable des litiges entre agents avec la participation du supérieur hiérarchique ou par le DG lequel essaie d'être plus souple sinon il aurait de nombreux cas de licenciements. Cette structure ne remplit donc pas véritablement son rôle.

2.7. POLITIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES, D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

2.7.1. Les relations professionnelles :

Les représentants du personnel :

Ils tiennent une place importante dans les préoccupations des DRH.

Par délégation de la DG, ces derniers animent l'ensemble du système représentatif.

Les DRH sont les interlocuteurs des partenaires sociaux, ils préparent et participent aux négociations, ils assistent la hiérarchie pour les relations socioprofessionnelles.

Toutes ces actions doivent contribuer à créer les conditions d'un climat social serein.

Les employés de l'ASECNA, sans distinction aucune, ont le droit de constituer des syndicats ou autres organisations pour défendre leurs intérêts professionnels.

L'Agence accorde aux représentants des employés les facilités nécessaires à l'exercice de leurs activités, dans des conditions fixées par le C A.

Tout comme leurs représentants, les agents restent libres de présenter directement et personnellement, par voie hiérarchique, leurs réclamations individuelles.

2.7.2. L'information et la communication :

En créant une identité et des références communes, la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

La communication interne, inspirée du marketing, prend de l'ampleur avec ses deux (2) dimensions, individuelle et collective. La diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. Cette communication interne s'exprime à travers des journaux d'entreprise; le livret d'accueil; la plaquette de présentation; les publications diverses; les techniques audiovisuelles; la diffusion du bilan social; etc.

Nous avons constaté que l'Agence s'emploie à promouvoir une politique de communication interne, mais il y a des insuffisances et des lenteurs dans la manière de véhiculer les informations.

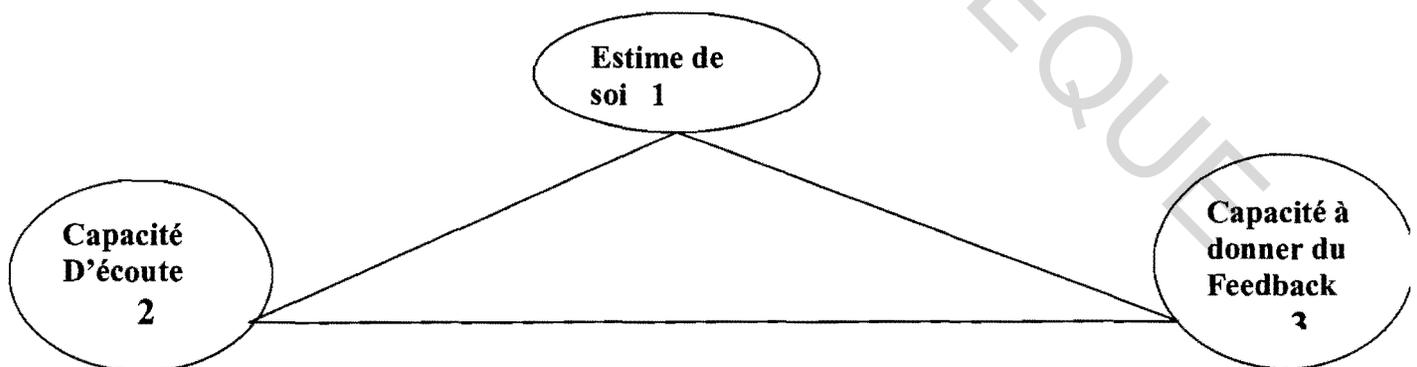
Nous avons observé notamment, que la plupart des employés ignorent aussi les détails de la politique d'orientation stratégique de l'Agence et les questions d'ordre budgétaire et financier.

Ce qui rend l'information quelque peu sectaire. D'où le feedback est quasi inexistant. Toutefois, les attitudes de certaines personnes à communiquer ne sont pas toujours efficaces.

Les attitudes individuelles facilitant la communication sont :

- la corrélation entre *Estime de SOI* et communication est forte
(Cette image de SOI influence notre système de communication).
- *l'écoute* est une attitude profonde de disponibilité d'une personne à ce que quelqu'un lui adresse comme message.
- le *Feedback* qui suppose une confiance en soi et une confiance à l'autre, implique des informations au niveau formel mais également au niveau affectif.

Schéma n°3 représentant des attitudes individuelles facilitant la communication



2.8. POLITIQUE DE LA QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL

Selon l'analyse de **J M PERETTI**, les enjeux économiques et humains qui justifie l'intérêt de l'entreprise sont importants pour son action en vue de mener une politique de sécurité au travail.

Cette action se développe en trois points :

L'ergonomie :

Permet de remédier à l'inadaptation industrielle, de limiter les atteintes à la santé physique ou mentale et de réduire la fatigue professionnelle.

L'organisation du travail :

Face à la crise du *taylorisme*, aux coûts sociaux et aux risques qu'il comporte, les entreprises s'en sont pris à l'organisation du travail, au contenu du travail lui-même. Les solutions proposées ont été : la rotation et la polyvalence, l'élargissement ou la

recomposition partielle d'opérations, parcellisées, l'enrichissement des tâches qui consistent à responsabiliser le groupe de production intégrant les précédentes solutions et *l'empowerment*, donnant plein pouvoir au salarié de sorte à le motiver.

La sécurité :

Permet de prévenir les accidents de travail et constitue une lourde charge pour l'entreprise. Des investissements sont réalisés pour y lutter à deux (2) niveaux :

- la formation du personnel;
- les équipements et les matériels.

Il nous a été révélé que ces investissements au niveau de l'Agence ont pour mission première d'assurer la sécurité de l'espace aérien. L'Agence privilégie donc son personnel technique : les contrôleurs, les techniciens de maintenance et les sapeurs pompiers etc.

Cette catégorie de personnel bénéficie en général de logements à proximité de l'aéroport ou ailleurs et de beaucoup d'autres avantages.

Malgré cela, l'on constate après notre analyse une démotivation du personnel à cause de :

L'insuffisance de moyens de travail, les machines ne sont pas renouvelées automatiquement. La vétusté de appareils ralentit le travail.

L'état de certains locaux manque de neuf.

Il n'existe pas une véritable culture de compétence. Aussi l'information et la communication interne restent insuffisantes.

LES PROPOSITIONS SUR LES POLITIQUES DE GRH A L'ASECNA

Les recommandations formulées en vue d'améliorer les actions de gestion des RH de l'ASECNA procède de trois sources constituées notamment par :

- les opinions émises par les personnes qui ont répondues au questionnaire et à l'interview;
- les subjectons formulées par les auteurs spécialistes en gestion des RH, dont les ouvrages ont été consultés;
- les observations que nous avons tirées lors de notre séjour dans cette institution multinationale.

Les propositions formulées se rapportent aux principales activités qui sont menées ou qui devraient être menées afin d'améliorer le fonctionnement de la DRH.

3.1. SUR LE PLAN DE LA FORMATION :

Il s'agit d'abord de définir une véritable politique de formation qui prend en compte tous les agents et définit le cadre dans lequel toutes les actions de formation seront exécutées.

La formation gagnerait à s'étendre à l'ensemble du personnel.

De ce fait, elle serait vue comme une action nécessaire qui permettrait d'encourager le renforcement des capacités des agents et non comme une récompense.

Il serait nécessaire de choisir des personnes compétentes pour assurer ces formations dans les écoles de l'Agence. La durée des formations devrait être appropriée et convenable.

La formation au niveau des langues étrangères serait un atout pour l'Agence car elle permettrait un contact plus adéquat avec les usagers et faciliterait une réelle adaptation des agents aux nouvelles technologies et nouveaux appareils.

Il faudrait encourager les « stages mémoire », les contrats et « stages pratiques » des personnes provenant des grandes écoles en vue de favoriser la relève des agents. Aussi, une bonne connaissance de l'Agence pourrait favoriser les stagiaires lors des concours et recrutements. L'accueil de ces stagiaires devrait se faire de façon organisée, au lieu de les laisser pour compte.

3.2. AU NIVEAU DE L'EMPLOYE

L'employé est la cheville ouvrière de l'entreprise. Sa place se justifie au sein d'une organisation.

Fort de cela, l'Agence devrait disposer d'un personnel suffisant en nombre et surtout en qualité.

Une bonne gestion des employés exige toutefois, l'existence de fiches postes et fiches agents bien définies et mises à la disposition des candidats et agents.

Elle requiert également une bonne gestion des effectifs à savoir : l'identification des départs à la retraite volontaire et involontaire; les décès; les mutations; les démissions etc. en vue de déterminer les besoins en main-d'œuvre.

Une bonne synthèse de la gestion prévisionnelle des effectifs permettrait non seulement de mesurer le rendement des candidats à un poste, mais aussi d'avoir une nette connaissance de l'effectif objectif qui constitue une partie importante de la politique générale de l'Agence.

3.3. SUR LE PLAN GESTION DES CARRIERES

La gestion des carrières doit être revue. Le reclassement et l'avancement par ancienneté doivent se faire régulièrement en vue de motiver d'avantage les agents.

La notation devrait être objective. Donc, il est nécessaire de reformer le système d'appréciation du rendement actuellement en vigueur.

3.4. SUR LE PLAN DU RECRUTEMENT

Le recrutement est effectué suite à la vacance de poste par le DG après délibération du CA. Il le fait d'un appel à candidature.

Toutefois, il faudrait revoir les techniques de recrutement en suivant le processus de recrutement.

Un bon recrutement devrait être fait selon une procédure définie comme suit :

- **Etape 1 : définition du poste :**

Il s'agit de définir les besoins de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel on recrute. Cette étape doit être axée sur : la mission, les principales responsabilités, et le positionnement du poste dans la structure.

- **Etape 2 : recherche de candidatures :**

Il s'agit de tirer à partir de la « fiche poste » le profil du candidat idéal, ou encore la « fiche agent »

- **Etape 3 : l'identification des sources du recrutement :**

Il s'agit de déterminer le « marché » qui offre l'identification du candidat idéal, soit en interne, soit hors de l'entreprise.

- **Etape 4 : l'identification des moyens de recrutement :**

Il peut s'agir du service interne de recrutement, de la hiérarchie ou d'un cabinet de recrutement selon le poste à pourvoir.

- **Etape 5 : la campagne de recrutement :**

C'est le moyen de communication choisi par l'entreprise pour faire savoir qu'elle recrute.

- **Etape 6 : la sélection :**

Il s'agit du filtrage successif des candidatures par des tests de préselection, les CV, lettres de motivation, entretiens, mise en situation, etc.

- Etape 7 : **la décision** :

C'est le moment de trancher. Etape parfois subjective et où il paraît naturel que le supérieur hiérarchique du poste opère.

- Etape 8 : **l'intégration** :

Il s'agit de faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise ou dans sa nouvelle fonction. Mettre à sa disposition : livret, vidéo, stage d'intégration, tutorat, suivi.

Il faudrait mettre tous les candidats au poste à pourvoir sur le même pied d'égalité. C'est-à-dire que l'offre doit se faire de manière objective, et que tous les dossiers subissent la procédure de recrutement définie.

La durée des heures de travail devrait être respectée, et aussi clarifier l'heure du début de travail. Cette régularité permettrait aux agents de travailler dans la légalité et éviterait les frustrations, l'absentéisme et les retards non justifiés.

3.5. SUR LE PLAN DE L'EVALUATION

L'évaluation constitue un élément important pour les agents et pour l'entreprise.

Ils doivent être régulièrement évalués en fonction des objectifs fixés par la DG.

Il faudrait mettre en place un système ou une procédure d'évaluation (appréciation) pour permettre à cette importante activité de GRH de jouer efficacement son rôle.

Et pour qu'elle soit objective, elle doit avoir des indicateurs de qualité et aussi d'être à l'écoute de l'agent. L'évaluation devrait notamment faciliter l'identification des besoins en formation, et définir clairement, pour l'agent, les objectifs à atteindre pour mesurer sa performance et donc, déterminer son rendement.

3.6. SUR LE PLAN DE LA REMUNERATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX

Le pouvoir d'achat au niveau de chaque Représentation étant variable, il serait souhaitable de le rendre flexible au cours de vie du lieu d'affectation de l'agent, selon les moyens dont dispose l'Agence. Un protocole a été signé le 17 février 2006 au moment où nous effectuons les corrections de notre mémoire.

Il faudrait également harmoniser le complément indemnitaire en prenant compte des agents administratifs sans lesquels la mission première de l'Agence ne peut être accomplie. Et il faudrait remettre effectivement un code de rémunération à chaque agent après signature de son contrat.

Pour un bon rendement de l'Agence, les agents devraient être en bonne santé. A cet effet, il faudrait que tous les agents, sans exception, fassent leur visite médicale annuelle.

Il faudrait planifier les activités au sein du service « Affaires Générales » en des services particuliers tels : service culturel (manifestations culturelles, sports, excursions, etc.) ; service chargé de l'organisation (Accueil, séminaire, réunions des Etats membres, etc.) ; service de l'entretien (nettoyage, jardinerie, etc.) ; service de la maintenance (réparation des machines et appareils, fourniture du matériel de bureau). Cela permettrait de recentrer les activités de l'Agence, au besoin, d'externaliser ces activités appelées : « Hors Asecna » à des sous-traitants.

L'Agence devrait étendre l'assurance sur les agents retraités des services techniques.

3.7. SUR LE PLAN DE LA DISCIPLINE

L'ASECNA est une Agence qui assure la sécurité de la navigation aérienne.

De ce fait, les agents devraient observer un comportement irréprochable.

Il s'agirait de leur inculquer les règles de bonne conduite et de mettre effectivement en application les sanctions du second degré telles que définies par l'art.49 du statut du personnel.

Par ailleurs, l'Agence devrait recruter des juristes professionnels pour une plus grande efficacité du conseil. Ces derniers pourraient se rendre dans les diverses Représentations chaque fois qu'il y a conseil de discipline, ou être intégrés au fonctionnement d'une cour permanente de discipline.

3.8. SUR LE PLAN DES RELATIONS PROFESSIONNELLES, INFORMATION ET COMMUNICATION

Une bonne communication interne en entreprise permettrait d'améliorer le rendement de l'agent.

La communication devrait être descendante et ascendante, afin de recueillir l'avis des agents, ce qui faciliterait l'efficacité de la prise de décision et de son application.

L'Agence gagnerait aussi à encourager la vie associative et syndicale et à assurer la formation syndicale de ses membres.

3.9. SUR LE PLAN QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Il faudrait mettre en place un service chargé de la qualité du travail. Aussi renouveler automatiquement les machines et appareils vétustes.

Il faudrait encore construire de nouveaux locaux pour désengorger les bureaux.

Il faudrait garantir la sécurité des agents, surtout ceux des services techniques, en les obligeant à faire des visites médicales régulières, relativement rapprochées. Leur suivi médical devrait pouvoir s'effectuer sur leur lieu de travail comme à leur domicile.

Il conviendrait de prêter une oreille attentive à leurs revendications pour éviter certains désagréments et grèves.

CONCLUSION GENERALE DE L'ETUDE

Notre étude nous a mené à définir l'évolution et le cadre théorique de la fonction GRH. Elle nous a permis de voir le mécanisme et le mode de fonctionnement du système de GRH d'une multinationale.

Les différentes activités qui constituent la fonction RH des Ressources Humaines sont fondamentales, car elles servent de directives aux DRH.

Pouvoir les maîtriser toutes n'est pas chose facile, puisque cela exige une technicité, un pragmatisme et des méthodes de gestion du facteur humain. Il faudrait donc pouvoir déléguer ou bien structurer les divers services de la DRH.

A travers cette étude nous avons pu déceler quelques insuffisances à la solution desquelles nous avons formulé des recommandations.

Notre étude ne prétend pas être exhaustive. C'est pourquoi nous souhaitons qu'elle fasse l'objet d'autres recherches et analyses pour l'approfondir.

Soulignons par ailleurs que depuis que nous menons notre étude, nous avons constaté une volonté manifeste des responsables de l'Agence de vouloir améliorer les choses. Beaucoup d'efforts ont été faits jusque là en matière d'innovations de la GRH par l'Agence.

L'Agence a compris que seules de bonnes conditions de vie et de travail corrélatives à toutes les autres politiques de la GRH permettront un rendement meilleur de ses activités.

Ces recommandations que nous avons formulées mettront sans doute du temps à se réaliser, mais leur application nous le souhaitons, accroîtra le rayonnement de l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en l'Afrique et à Madagascar.

Table des tableaux :

Tableau n°1 : récapitulatif des théories organisationnelles.....	26
Tableau n°2 : pour une historique de la fonction personnel.....	28
Schéma représentant l'organigramme des représentations	39
Schéma de représentation de la transaction de la rémunération.....	61
Schéma des attitudes individuelles facilitant la communication.....	69

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

Sommaire1

Organigrammes DG2-3

Organisation DOSD..... 4

Organisation DEED5

Organisation DTTD.....6

Organisation DAFD.....7

Organisation DRHD N°2005/0918/ASECNA/DGDD.....8

Organisation DRHD N°2000/0106/ASECNA/DGDD.....9

Services et Bureaux rattachés DRHDN°2000/0347/ASECNA/DGDD.....10

Organisation DGDC11

Organisation DGDI12

Organisation DGDA13

Organisation DGDO14

Organisation DGDG15

Effectif Réel par Structure et CL16

Fiche de description de poste17

Feuille de notation18

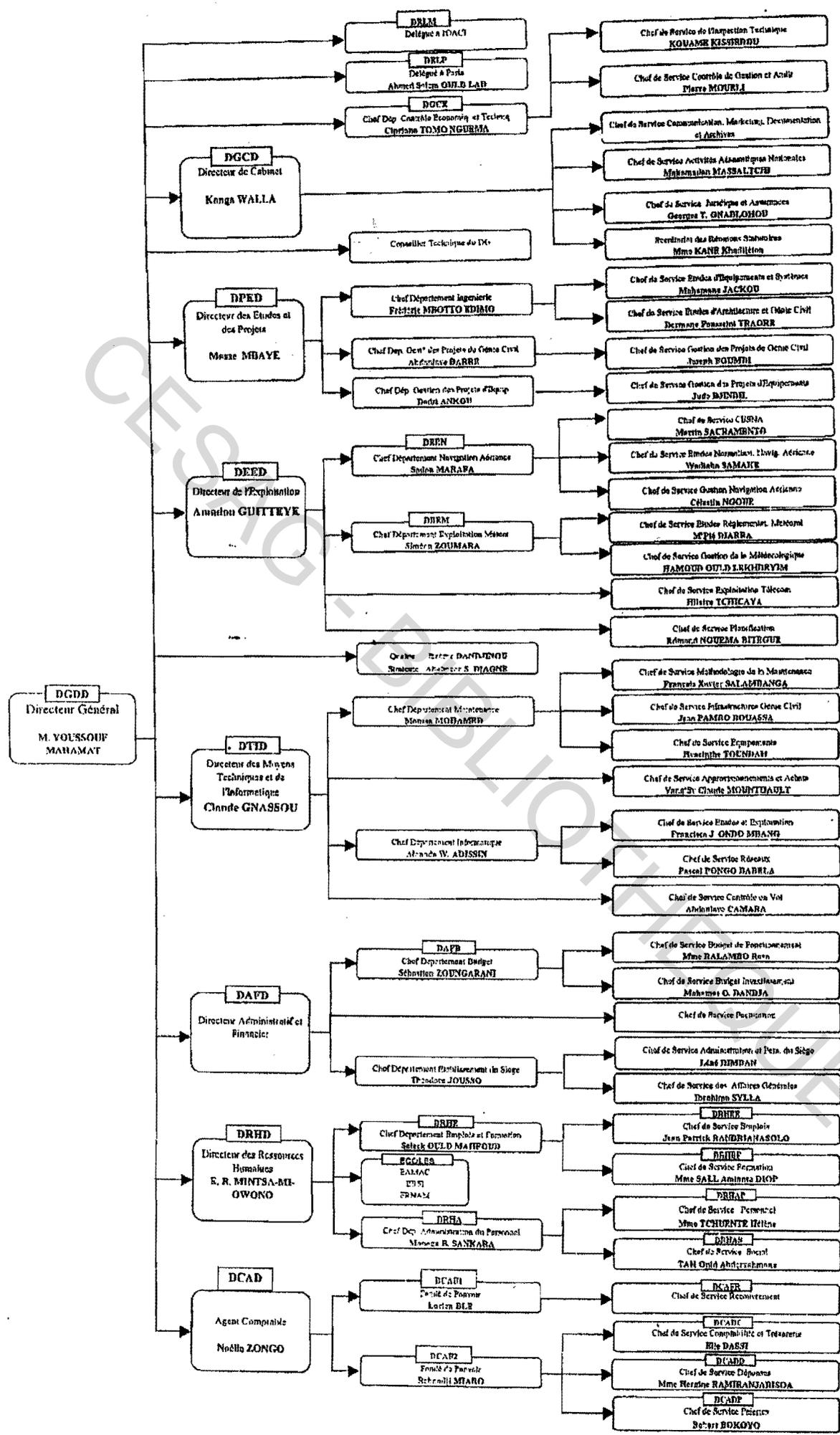
Mission de la Fonction GRH19

Etapes de la procédure de recrutement (acteurs et actions)20

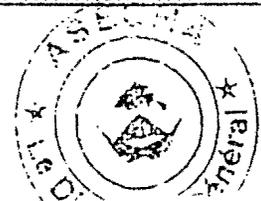
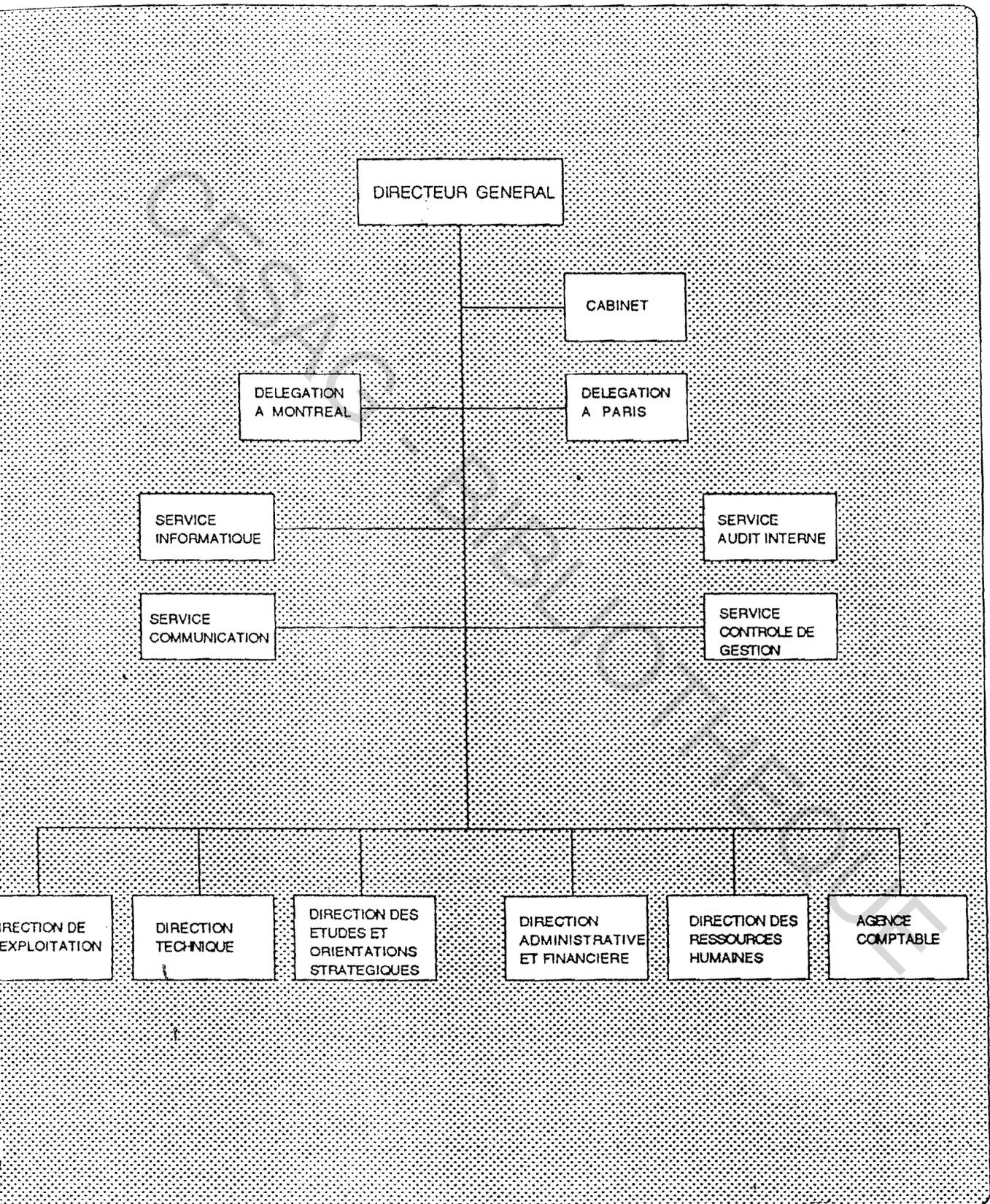


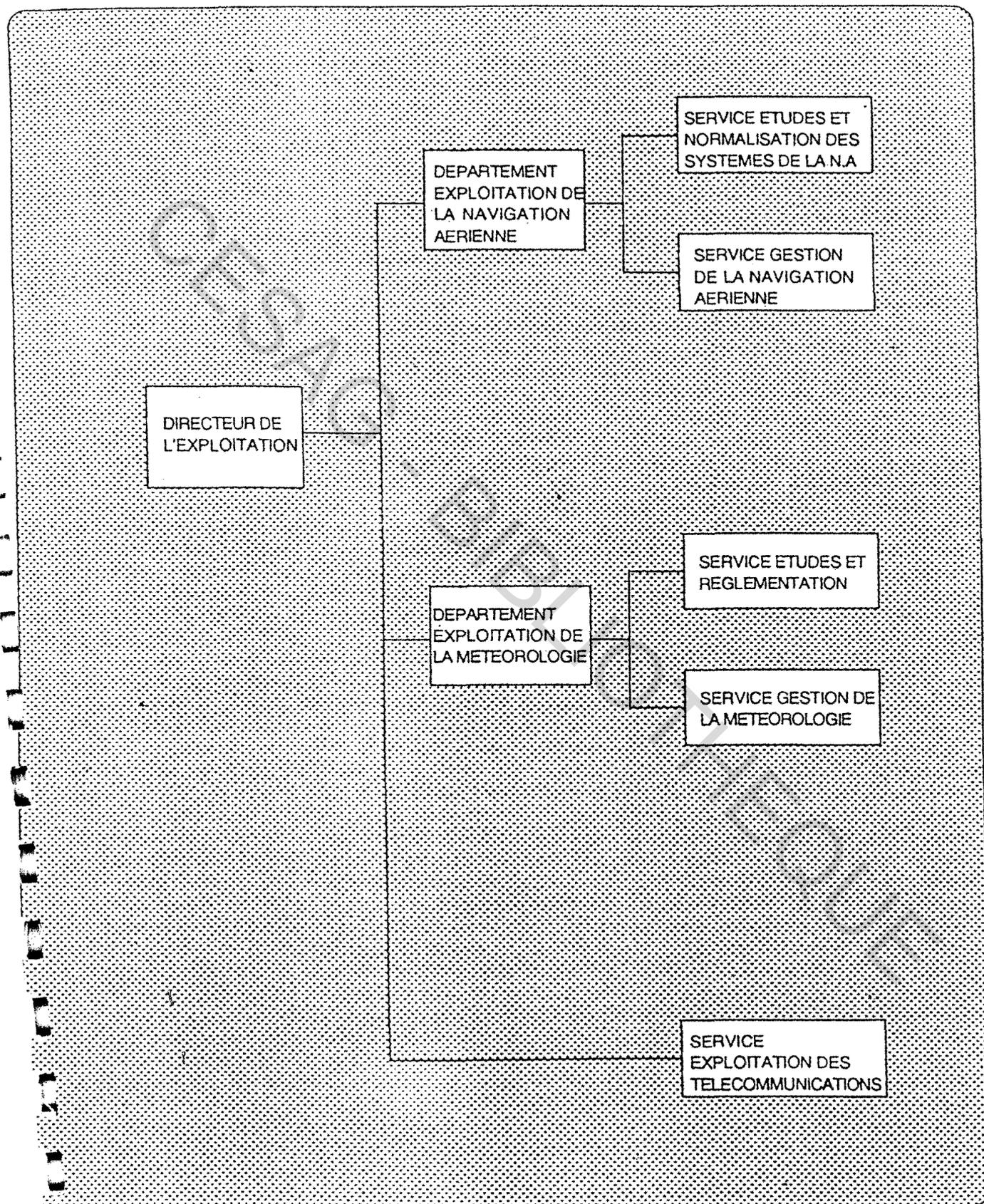
SOMMAIRE

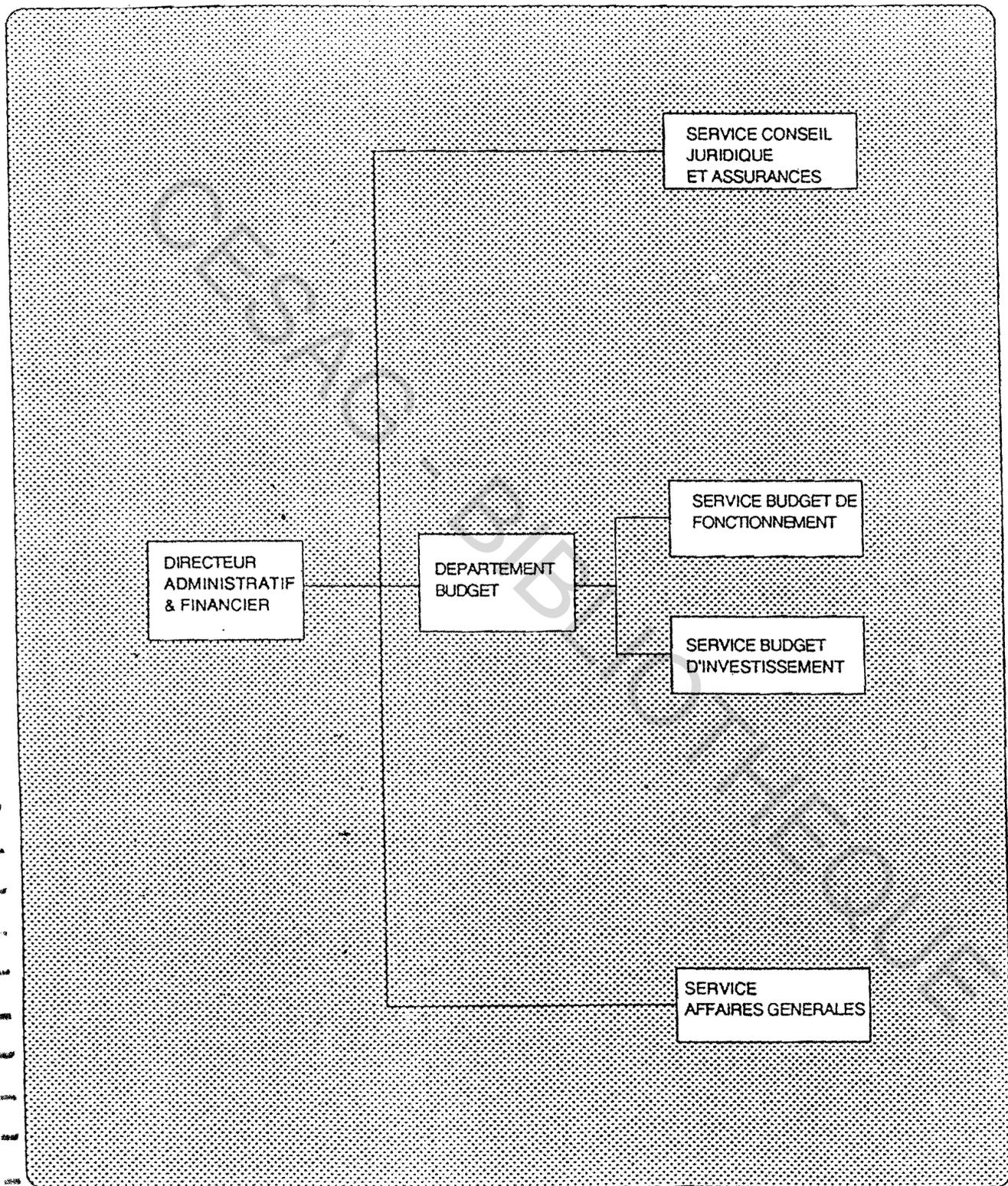
1. Organigramme de la Direction Générale (DGDD)
2. Organisation et Attributions de la Direction des Etudes et Orientations Stratégiques (DOSD)
3. Organisation et Attributions de la Direction de l'Exploitation (DEED)
4. Organisation et Attributions de la Direction Technique (DTTD)
5. Organisation et Attributions de la Direction Administrative et Financière (DAFD)
6. Organisation et Attributions de la Direction des Ressources Humaines (DRHD)
7. Attributions du Chef de Cabinet du Directeur Général (DGDC)
8. Organisation et Attributions du Service Informatique (DGDI)
9. Organisation et Attributions du Service Audit (DGDA)
10. Organisation et Attributions du Service Communication (DGDO)
11. Organisation et Attributions du Service Contrôle de Gestion (DGDG)



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE







Handwritten signature or initials

ASECNA

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

DAKAR, LE 02 JUIL, 2005

DIRECTION GENERALE

DECISION N° 2005/ 0918 /ASECNA/DGDD

FIXANT L'ORGANISATION ET PRECISANT LES ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

LE DIRECTEUR GENERAL,

- VU la Convention portant création de l'ASECNA signée à Dakar le 25 octobre 1974 ;
VU les Résolutions n° CM 89 XXIII-5 et 7 du Comité des Ministres de tutelle réunies à COTONOU les 7 et 8 juillet 1989 ;
VU la décision n° 96/00152/ASECNA/DGDD du 15 février 1996 portant modification de la décision n° 95/00686/ASECNA/DGDD du 24/10/95 du Directeur Général relative à l'organisation de la Direction Générale ;
VU la décision n° 97/00165/ASECNA/DGDD du 17 février 1997 portant attribution et organisation de la Direction des Ressources Humaines ;
VU la décision n° 2000/347/ASECNA/DGDD du 19 avril 2000 portant attributions et organisation des services et bureaux rattachés à la Direction des Ressources Humaines ;
VU la décision n° 2000/0106/ASECNA/DGDD du 26 janvier 2000 portant attribution et organisation de la Direction des Ressources Humaines ;
VU la décision n° 2001/657/ASECNA/DGDD du 06 juillet 2001 fixant l'organisation et précisant les attributions de la Direction des Ressources Humaines ;
VU les nécessités de service ;

DECIDE

CHAPITRE I : DES MISSIONS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

ARTICLE 1 : MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Ressources Humaines est chargée, en relation avec les services utilisateurs, de concevoir, d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique de l'Agence en matière d'Emplois, de formation et de gestion Administrative et Sociale du personnel.

ARTICLE 2 : RELATIONS FONCTIONNELLES

La Direction des Ressources Humaines doit :

- proposer les objectifs annuels et pluriannuels relatifs à sa mission ;
 - élaborer et tenir à jour des tableaux de bord périodiques de ses activités à l'effet d'en suivre la réalisation ;
 - organiser pour le compte de l'Agence les relations collectives avec le personnel et prévenir le contentieux social ;
 - gérer, en relation avec les entités concernées, les crises sociales ;
 - proposer des objectifs annuels, base d'élaboration de son budget de fonctionnement ;
 - définir les priorités et besoins en effectifs et en formation pour son fonctionnement ;
 - préparer pour les besoins des Instances Statutaires les tableaux des effectifs et le bilan social ;
 - veiller à la bonne installation et à la mise en oeuvre de la Démarche Qualité ;
 - représenter l'Agence dans les réunions internationales liées aux missions de la Direction ;
 - négocier et mettre en oeuvre les accords de coopération et de partenariat dans son domaine de compétence, en association avec les autres Directions et Services concernés ;
 - négocier et mettre en oeuvre les contrats d'assurance à caractère social ;
 - contribuer à la préparation du budget de fonctionnement pour ce qui concerne sa mission propre, en donnant son avis sur les propositions du siège, des Représentations, Délégations et Ecoles ;
 - encadrer, dans son domaine de compétence le siège, les Représentations, Délégations et Ecoles notamment par :
 - o l'optimisation des effectifs ;
 - o la gestion des carrières ;
 - o la gestion des rémunérations ;
 - o la gestion des affaires sociales.
- participer à l'élaboration et à l'actualisation du Plan d'Investissement ;
- définir, pour les Ecoles, les conditions et modalités :
- o d'accès ;
 - o de recrutement ;
 - o de délivrance des diplômes ;

déterminer, pour les écoles, les effectifs d'élèves (besoins propres et extérieurs à l'ASECNA) ;
définir les programmes de formation sur site, notamment les CELICA, avec les Directions Opérationnelles ;
participer à la gestion des Activités Aéronautiques Nationales pour ce qui concerne les domaines relevant de sa mission.

CHAPITRE II : DES STRUCTURES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

ARTICLE 3 : ORGANISATION

Sont placés sous l'autorité directe du Directeur des Ressources Humaines :

- 1 Secrétariat
- 1 Département Emplois et Formation ;
- 1 Département Administration du personnel ;
- les Ecoles (EAMAC, ERNAM, ERSI).

CHAPITRE III : DES ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SECTION 1 : DU DEPARTEMENT EMPLOIS ET FORMATION

ARTICLE 4 : MISSION

Le Département Emplois et Formation a pour mission la conception et la mise en oeuvre de la politique de développement des ressources humaines au sein de l'Agence.

ARTICLE 5 : ORGANISATION

Le Département Emplois et Formation comprend :

- 1 Secrétariat ;
- 1 Service Emplois ;
- 1 Service Formation ;
- 1 Bureau des Rémunérations.

ARTICLE 6 : DU SERVICE EMPLOIS

Le Service Emplois a pour mission :

- de planifier les effectifs et emplois sur la base des besoins exprimés par les différents services ;
- de définir et mettre en oeuvre la politique de recrutement ;
- d'élaborer et mettre en oeuvre les méthodes d'évaluation, de sélection et de promotion et en contrôler l'exécution ;
- de définir les plans de carrière et gérer leur application.

ARTICLE 7 : DU SERVICE FORMATION

Le Service Formation est chargé de :

- définir un plan pluriannuel de formation sur la base des besoins exprimés par les différents services ;
- définir et mettre en oeuvre les programmes de formation ;
- définir les conditions d'accès aux formations..

ARTICLE 8 : DU BUREAU RÉMUNÉRATIONS

Le bureau des Rémunérations est chargé de :

- réaliser toutes études relatives aux rémunérations ;
- contrôler l'exécution budgétaire relative aux comptes de charges de personnel de l'Agence.

SECTION 2 : DU DEPARTEMENT ADMINISTRATION DU PERSONNEL

ARTICLE 9 : MISSION

Le Département Administration du Personnel a pour mission la conception et la mise en oeuvre de la politique de gestion administrative et sociale du personnel de l'Agence.

ARTICLE 10 : ORGANISATION

Le Département Administration du Personnel comprend :

- 1 Secrétariat ;
- 1 Service du Personnel ;
- 1 Service Social.

ARTICLE 11 : DU SERVICE DU PERSONNEL

Le Service du Personnel est chargé :

- d'élaborer les règles et procédures de gestion du personnel y compris les modifications éventuelles ;
- d'élaborer et mettre en oeuvre les décisions de gestion individuelle et collective ;
- d'organiser et assurer la gestion disciplinaire selon le Statut du Personnel ;
- de préparer les rencontres collectives.

ARTICLE 12 : DU SERVICE SOCIAL

Le Service Social est chargé d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique sociale de l'Agence, notamment :

- la protection sanitaire et sociale des agents ;
- les activités socio-culturelles ;
- la politique de l'aide à l'habitat ;
- la gestion de l'aide au départ volontaire ;
- le bilan social.

SECTION 3 : DES ECOLES : EAMAC, ERST, ERNAM.

ARTICLE 13 : MISSION

Les Ecoles ont pour missions :

- la gestion de leurs établissements ;
- la mise en oeuvre des plans et programmes de formation définis pour les besoins propres de l'Agence ;
- la prospection et la réalisation de prestations de formation pour le compte des Etats membres et des tiers ;
- la participation à l'organisation des concours ;
- la coopération avec d'autres centres de formation ;
- la délivrance des diplômes.

Dans ce cadre :

L'ECOLE AFRICAINE DE LA METEOROLOGIE ET DE L'AVIATION CIVILE (EAMAC) :

est chargée d'assurer la formation initiale et la formation continue des techniciens, des techniciens supérieurs et des ingénieurs, notamment dans les spécialités circulation aérienne, transport aérien, météorologie, électronique et informatique.

L'ECOLE REGIONALE DE LA NAVIGATION AERIEENNE ET DE MANAGEMENT (ERNAM) :

est chargée d'assurer la formation initiale et la formation continue des agents d'encadrement et d'exécution, notamment dans les domaines de la sûreté aéronautique, du management et de l'informatique, ainsi que de cycles spéciaux ;

L'ECOLE REGIONALE DE LA SECURITE INCENDIE (ERSI) :

est chargée d'assurer la formation initiale et la formation continue des pompiers d'aérodromes, des techniciens et des techniciens supérieurs dans les spécialités du sauvetage et de la lutte contre l'incendie.

Des textes spécifiques préciseront les statuts et les modalités de fonctionnement des Ecoles.

CHAPITRE 4 : APPLICATION ET ENTREE EN VIGUEUR

ARTICLE 14 : APPLICATION

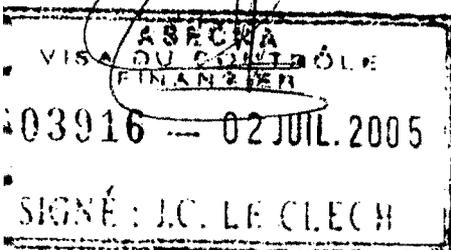
Il peut être confié à la Direction toutes responsabilités ou tâches dans la politique de l'Agence en matière de Ressources Humaines dont la mention n'aura pas été faite explicitement dans la présent décision.

L'organisation des services en bureaux sera fixée par décision séparée du Directeur Général.

ARTICLE 15 : ENTREE EN VIGUEUR

La présente décision prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes dispositions antérieures contraires.

Visa du Contrôleur Financier



Le Directeur Général



YOUSSEF MAHAMAT

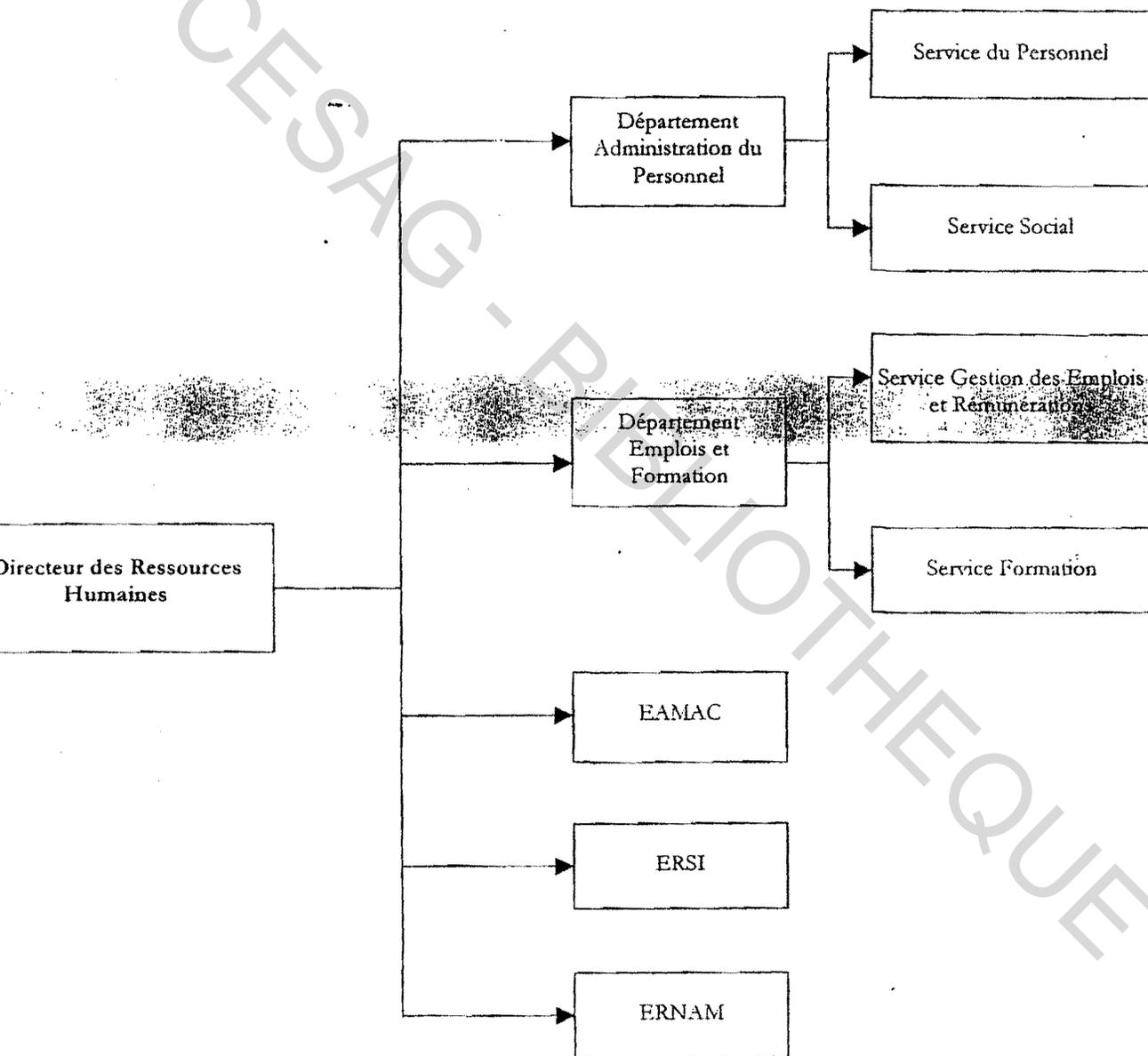
ASECNA Organigramme de la Direction des Ressources Humaines

suivant décision N°2005/

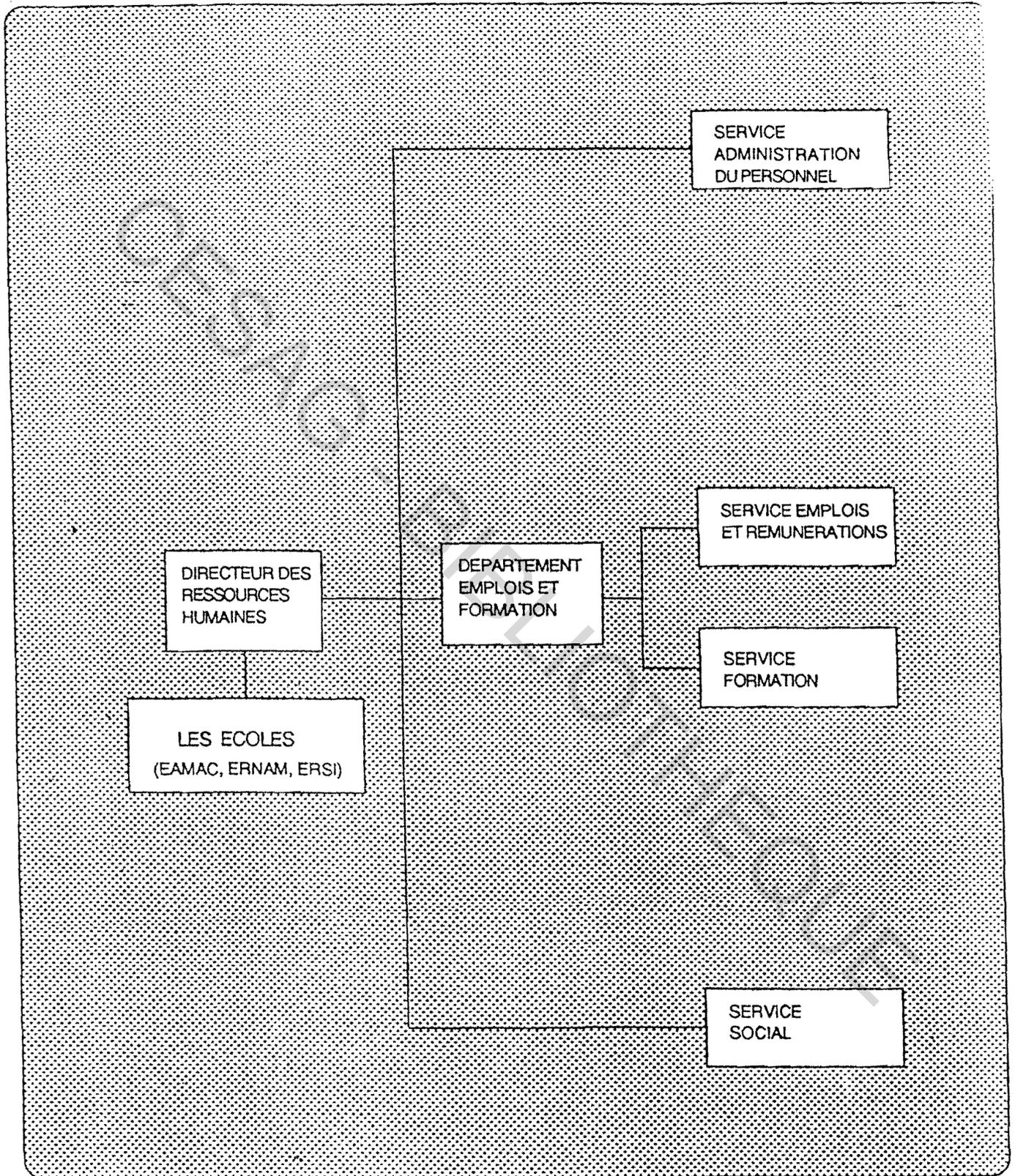
0918

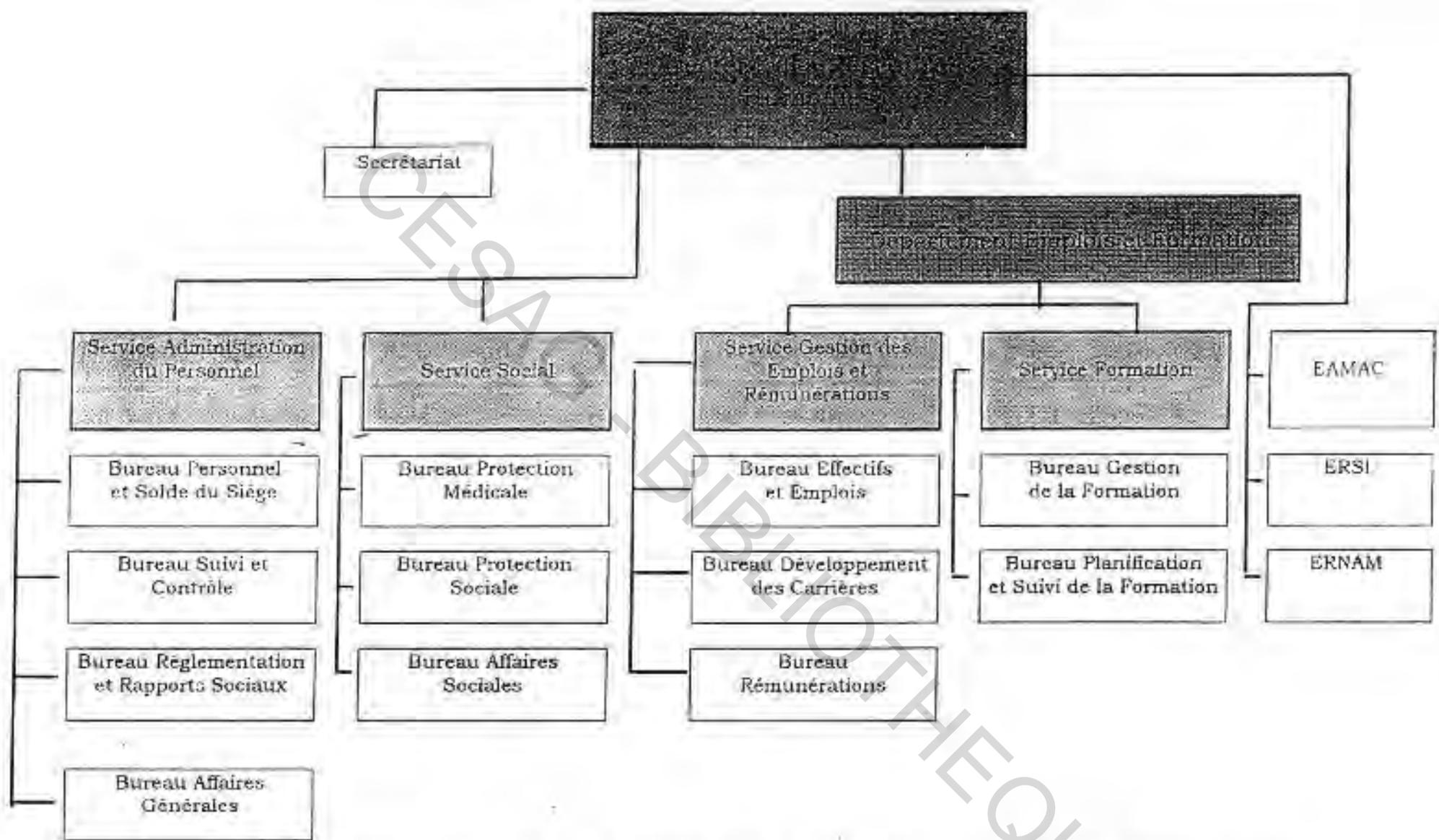
/ASECNA/DGDD du

02 JUL. 2005



ABBERA
VISA DU CONTRÔLE
FINANCIER
003916 -- 02 JUL. 2005
SIGNÉ : J.C. LE CLECH.





ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DECISION N° 2000/0347 /ASECNA/DGDD 19 AVR. 2000



AGENCE POUR LA SECURITE
DE LA NAVIGATION AERIENNE
EN AFRIQUE ET EN AFRIQUE

Direction Générale

ORGANISATION ET ATTRIBUTIONS DE LA
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Décision N°2000/0106/ASECNA/DGDD
du 26.01.2000

ASECNA

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

Dakar, le

25 JAN. 2000

DIRECTION GENERALE

DECISION N° 2000/ 0106 /ASECNA / DGDD →
FIXANT L'ORGANISATION ET PRECISANT LES ATTRIBUTIONS
DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Directeur Général,

- VU la Convention portant création de l'ASECNA signée à Dakar le 25 Octobre 1974;
VU les Résolutions n° CM 89 XXIII-5 et 7 du Comité des Ministres de tutelle réuni à
COTONOU les 7 et 8 Juillet 1989;
VU la Décision n° 96/00152/ASECNA/DGDD du 15 Février 1996 portant
modification de la Décision N° 95/00686/ASECNA/DGDD du 24/10/95 du
Directeur Général relative à l'organisation de la Direction Générale;
VU la Décision n° 97/00165/ASECNA/DGDD du 17 Février 1997 portant
attributions et organisation de la Direction des Ressources Humaines;
VU les nécessités de service;

DECIDE

la

CHAPITRE 1 : DES MISSIONS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

ARTICLE 1 : MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Ressources Humaines est chargée de concevoir, d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique de l'Agence en matière d'Emplois, de Formation et de Gestion Administrative et Sociale du personnel.

ARTICLE 2 : RELATIONS FONCTIONNELLES

La Direction des Ressources Humaines doit:

- proposer les objectifs annuels et pluriannuels relatifs à sa mission;
- élaborer et tenir à jour des tableaux de bord périodiques de ses activités à l'effet d'en suivre la réalisation;
- proposer des objectifs annuels, base d'élaboration de son budget de fonctionnement;
- définir les priorités et besoins effectifs et en formation pour son fonctionnement;
- veiller à la bonne installation et à la mise oeuvre de la Démarche Qualité;
- représenter l'Agence dans les réunions internationales liées à sa mission;
- négocier et mettre en oeuvre les accords de coopération et de partenariat dans son domaine de compétence, en association avec les autres directions et services concernés;
- contribuer à la préparation du budget de fonctionnement pour ce qui concerne sa mission propre, en donnant son avis sur les propositions des Représentations, Délégations et Ecoles;
- encadrer, dans son domaine de compétence, les Représentations, Délégations et Ecoles notamment par :
 - * l'optimisation des effectifs,
 - * la gestion des carrières,
 - * la gestion des rémunérations,
 - * la gestion des affaires sociales;
- participer à l'élaboration et à l'actualisation du Plan d'Investissement;
- définir les programmes de formation sur site, notamment les CELICA, arrêtés avec les directions opérationnelles;
- participer à la gestion des Activités Nationales pour ce qui concerne les domaines relevant de sa mission.

CHAPITRE II : DES STRUCTURES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

ARTICLE 3 : ORGANISATION

Sont placés sous l'autorité directe du Directeur des Ressources Humaines:

- un Secrétariat;
- un Département Emplois et Formation;
- un Service Administration du Personnel;
- un Service Social;
- les Ecoles (EAMAC, ERNAM , ERSI).

CHAPITRE III : DES ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SECTION 1: DEPARTEMENT EMPLOIS ET FORMATION

ARTICLE 4 : MISSION

Le Département Emplois et Formation a pour mission la conception et la mise en œuvre de la politique de développement des ressources humaines au sein de l'Agence.

ARTICLE 5 : ORGANISATION

Le Département Emplois et Formation comprend:

- un Secrétariat;
- un Service Emplois et Rémunérations;
- un Service Formation.

ARTICLE 6 : DU SERVICE EMPLOIS ET REMUNERATIONS

Le Service Emplois et Rémunérations a pour mission de:

- planifier les effectifs et Emplois sur la base des besoins exprimés par les différents services;
- définir et mettre en œuvre la politique de recrutement;
- élaborer et mettre en œuvre les méthodes d'évaluation, de sélection et de promotion et en contrôler l'exécution;
- contrôler l'exécution budgétaire relative aux comptes de charges de personnels;
- réaliser toutes études relatives aux rémunérations;
- définir les plans de carrières et gérer leur application.

h a

ARTICLE 7 : DU SERVICE FORMATION

Le Service Formation est chargé de:

- définir un plan pluriannuel de formation sur la base des besoins exprimés par les différents services;
- définir et mettre en œuvre les programmes de formation;
- définir les conditions d'accès aux formations;
- définir, pour les Ecoles, les conditions et modalités:
 - * d'accès,
 - * de recrutement des instructeurs,
 - * de délivrance des diplômes;
- déterminer, pour les Ecoles, les effectifs d'élèves (besoins propres et extérieurs à l'ASECNA).

SECTION 2: SERVICE ADMINISTRATION DU PERSONNEL

ARTICLE 8: MISSION

Le Service Administration du Personnel est chargé de:

- élaborer les règles et procédures de gestion du personnel y compris les modifications éventuelles;
- organiser et assurer la gestion disciplinaire selon le Statut du Personnel;
- organiser les relations collectives avec le personnel et gérer le contentieux social;
- élaborer et mettre en œuvre les décisions de gestion individuelles et collectives;
- assurer la paie du personnel du siège.

SECTION 3: SERVICE SOCIAL

ARTICLE 9 : MISSION

Le Service social est chargé d'élaborer et mettre en œuvre la politique sociale de l'Agence, notamment:

- * la protection sanitaire et sociale des agents,
- * les activités socio-culturelles,
- * la politique de l'aide à l'habitat,
- * la gestion de l'aide au départ volontaire.

ARTICLE 7 : ORGANISATION DU SERVICE FORMATION

Il comprend deux (02) bureaux :

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

Le Chef du Service Formation est assisté d'un responsable chargé du suivi des projets d'équipements didactiques dans les Ecoles et de l'organisation des concours, ayant rang de chef de Bureau.

ARTICLE 8 : LE BUREAU GESTION DE LA FORMATION

Il est chargé de :

- l'élaboration et du suivi des budgets annuels de formation ;
- la gestion de la formation des agents ;
- la gestion informatisée et statistique des formations et stages ;
- la désignation et la mise en route des stagiaires pour tous les stages ;
- l'organisation des séminaires ;
- l'organisation des conseils pédagogiques et de perfectionnement des Ecoles de l'ASECNA ;
- la mise en oeuvre des programmes de formation en dehors des structures de formation de l'Agence ;
- la préparation des tableaux de bord de la formation.

ARTICLE 9 : LE BUREAU PLANIFICATION ET SUIVI DE LA FORMATION

Il est chargé de :

- l'élaboration du plan de formation sur la base des besoins exprimés par les différents services ;
- l'organisation et la supervision des tests de qualification professionnelle ;
- le contrôle pédagogique des examens, concours et des programmes de formation dans les Ecoles et dans les Centres (cellules CELICA) ;

- la coordination de la définition des besoins en matériels didactiques, tant dans les Ecoles que dans les Centres (cellules CELICA) ;
- suivre les accords universitaires.

ARTICLE 10: ORGANISATION DU SERVICE ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Il comprend quatre (04) bureaux :

- Le Bureau Réglementation et Rapports Sociaux ;
- Le Bureau Contrôle et Suivi ;
- Le Bureau Personnel et Solde du Siège ;
- Le Bureau Affaires Générales.

ARTICLE 11 : LE BUREAU REGLEMENTATION ET RAPPORTS SOCIAUX

Il est chargé de la gestion collective des agents :

- gestion de la réglementation et de ses applications :
 - la tenue, la mise à jour et la modification des textes réglementaires et d'organisation de la fonction personnel (statuts, code de rémunération) tout en veillant à leur conformité à la réglementation en matière de travail et de sécurité sociale ;
 - la préparation des circulaires et notes d'application ;
 - la confection du Recueil des Textes de Gestion du Personnel (RTGP) et du guide d'application des Textes.
- relations avec les inspections et les juridictions du travail ;
- gestion des rapports sociaux ;
- contrôle de la mise en place des représentants du personnel (délégués, représentants des travailleurs) ;
- organisation des modes de concertation avec les partenaires sociaux et suivi de la mise en oeuvre des accords entre l'ASECNA et le personnel ;

SECTION 4: ECOLES EAMAC, ERNAM ET ERSI

ARTICLE 10 :MISSIONS

Les Ecoles ont pour missions:

- la mise en œuvre des plans et programmes de formation définis pour les besoins propres de l'Agence;
- la réalisation de prestations de formation pour le compte des Etats membres et de tiers;
- la délivrance des diplômes.

Dans ce cadre:

L'ECOLE AFRICAINE DE LA METEOROLOGIE ET DE L'AVIATION CIVILE (EAMAC)

est chargée d'assurer la formation initiale et la formation continue des techniciens, des techniciens supérieurs et des ingénieurs notamment dans les spécialités circulation aérienne, météorologie, électronique et informatique;

L'ECOLE REGIONALE DE LA NAVIGATION AERIENNE ET DE MANAGEMENT (ERNAM)

est chargée d'assurer la formation initiale et la formation continue des agents d'encadrement et d'exécution notamment dans les domaines de la sûreté aéronautique, du management et de l'informatique, ainsi que de cycles spéciaux;

L'ECOLE REGIONALE DE LA SECURITE INCENDIE (ERSI)

est chargée d'assurer la formation initiale et la formation continue des pompiers d'aérodromes, des techniciens et des techniciens supérieurs dans les spécialités du sauvetage et de la sécurité Incendie.

Des textes spécifiques préciseront les statuts et les modalités de fonctionnement des Ecoles.

CHAPITRE IV : DE L'APPLICATION ET ENTREE EN VIGUEUR

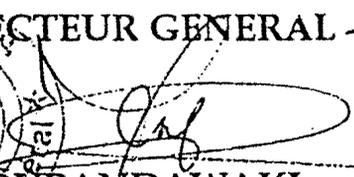
ARTICLE 11 : APPLICATION

Il peut être confié à la Direction toutes responsabilités ou tâches dans la politique de l'Agence en matière de Ressources Humaines dont la mention n'aura pas été faite explicitement dans la présente Décision.

L'organisation des Services en Bureaux sera fixée par Décision séparée du Directeur Général.

ARTICLE 12 : ENTREE EN VIGUEUR

La présente Décision prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes dispositions antérieures contraires.

LE DIRECTEUR GENERAL 

O.L. OUBANDAWAKI
Le Directeur

ASECNA

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

DAKAR, LE

19 AVR. 2000

DIRECTION GENERALE

DECISION N°2000/ 0347 /ASECNA/DGDD

PORTANT ATTRIBUTIONS ET ORGANISATION DES SERVICES ET
BUREAUX RATTACHES A LA DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES

Le Directeur Général,

VU la Convention portant création de l'ASECNA signée à Dakar le 25 Octobre
1974 ;

VU les Résolutions n° CM 89 XXIII-5 et 7 du Comité des Ministres de tutelle réuni à
COTONOU les 7 et 8 Juillet 1989 ;

VU la Décision n° 2000/0106/ASECNA/DGDD du 26 Janvier 2000 fixant
l'organisation et précisant les attributions de la Direction des Ressources
Humaines ;

VU les nécessités de service ;

DECIDE

ARTICLE 1^{ER} : ORGANISATION DU DEPARTEMENT ET DES SERVICES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Département et les Services rattachés à la Direction des Ressources Humaines sont organisés ainsi qu'il suit :

ARTICLE 2 : ORGANISATION DU DEPARTEMENT EMPLOIS ET FORMATION

Le Département Emplois et Formation a pour mission la conception et la mise en œuvre de la politique de développement des ressources humaines au sein de l'Agence. Il comprend :

- 1) un secrétariat
- 2) un Service Emplois et Rémunérations
- 3) un Service Formation

ARTICLE 3 : ORGANISATION DU SERVICE EMPLOIS ET REMUNERATIONS

Le Service Emplois et Rémunérations comprend trois (03) bureaux :

- Le Bureau Effectif et Emplois ;
- Le Bureau Rémunérations ;
- Le Bureau Développement des Carrières.

ARTICLE 4 : LE BUREAU EFFECTIFS ET EMPLOIS

Il est chargé :

- de la description et classification des emplois et du suivi de leur évolution ;
- de la détermination et la planification des effectifs et des emplois, sur la base des besoins exprimés par les différents services ;
- du suivi des effectifs et des mouvements de personnel, édition du fichier du personnel et préparation des tableaux de bord de gestion ;
- de l'analyse et de l'exploitation des comptes-rendus établis par les différentes structures de l'Agence, chargées de l'administration du personnel, en matière des emplois et des effectifs.

ARTICLE 5 : LE BUREAU REMUNERATIONS

Il est chargé :

- du contrôle des paies mensuelles et de la préparation des tableaux de bord de gestion ;
- de la coordination de la maintenance des plans de paie et de leur évolution ;
- du contrôle de l'exécution budgétaire relative aux comptes de charge de personnels ;
- de l'analyse et de l'exploitation des comptes-rendus établis par les différentes structures de l'Agence, chargées de l'Administration du personnel, en matière de gestion des rémunérations et autres charges de personnels ;
- de toutes études relatives à la gestion des rémunérations.

ARTICLE 6 : LE BUREAU DEVELOPPEMENT DES CARRIERES

Il est chargé de :

- l'analyse des postes de travail et du suivi des perspectives de leur évolution ;
- l'étude des candidatures suite aux avis de vacance de postes ;
- l'organisation et le suivi de l'évaluation des agents ;
- l'orientation et le développement des carrières des agents en s'appuyant sur l'organisation du travail et des emplois, l'évolution des besoins et la gestion des potentiels ;
- la classification des diplômés à travers la commission prévue à cet effet ;
- le suivi de l'application des mesures relatives à la gestion des plans de carrière, notamment l'avancement au mérite et la promotion.

- participation à la commission d'interprétation et aux réunions de concertation ;
- études des demandes, réclamations et revendications individuelles et collectives ;
- contrôle de l'application des règles relatives à la gestion disciplinaire (Siège, Représentations et Etablissements) ;
- mise en place des CHST (Comité d'Hygiène et de Sécurité du Travail) et participation à la formation des membres ;
- participation à l'inspection des structures chargées de l'administration du personnel dans les Représentations et Etablissements ;
- élaboration des tableaux de bord de l'activité ;
- participation aux missions d'assistance et d'appui aux Représentations et Etablissements.
- analyse et exploitation des comptes-rendus d'activités périodiques ;
- élaboration, suivi et gestion des accords de coopération signés par l'ASECNA, en ce qui concerne le domaine de l'Administration du personnel ;

ARTICLE 12 : LE BUREAU CONTROLE ET SUIVI

Il est chargé :

- du contrôle et du suivi du fonctionnement des Représentations et Etablissements de l'ASECNA dans le domaine de l'administration du personnel ;
- de l'étude des requêtes qui lui sont affectées ;
- de la conservation, la mise à jour et la tenue des dossiers individuels ;
- de l'évaluation et du suivi de la décentralisation de la gestion du personnel ;
- de la participation à l'inspection des structures chargées de l'administration du personnel dans les Représentations et Etablissements ;
- de l'analyse et l'exploitation des comptes-rendus d'activités périodiques ;
- de l'élaboration des tableaux de bord de l'activité ;
- de la participation aux missions d'assistance et d'appui aux Représentations et Etablissements.

- de la participation à la mise en oeuvre de la politique de recrutement

Il assure, en relation avec le Bureau Réglementation et Rapports Sociaux, le contrôle de l'application des règles, procédures et accords conclus avec les représentants des travailleurs.

Le Bureau Contrôle et Suivi comprend trois (03) pôles d'activité constitués chacun d'un groupe de Représentations et Etablissements de l'Agence. Le responsable de chaque pôle a rang de Chef de section.

ARTICLE 13 : LE BUREAU PERSONNEL ET SOLDE DU SIEGE

Il est chargé de :

- l'administration du personnel du siège ;
- l'étude des requêtes des agents du Siège et assimilés ;
- la solde des agents du siège et assimilés ;
- la participation au suivi de la gestion des polices Assurance maladie et retraite complémentaire des agents du Siège avec le Service social et de toute oeuvre sociale dans l'exécution de laquelle il est impliqué ;
- la gestion des prêts et avances pour le personnel du siège ;
- la gestion du personnel temporaire du siège ;
- la participation à l'inspection des structures chargées de l'administration du personnel dans les Représentations et Etablissements ;
- l'élaboration des tableaux de bord de l'activité ;
- la participation aux missions d'assistance et d'appui aux Représentations et Etablissements.

Le Bureau Personnel et Solde du siège comprend deux (02) pôles d'activités (un pôle personnel et un pôle solde). Le responsable de chaque pôle a rang de chef de section.

ARTICLE 14 : LE BUREAU AFFAIRES GENERALES

Il est chargé de :

- la participation à l'accueil et à l'intégration des agents nouvellement recrutés au Siège et des Expatriés ;

- la gestion des affaires générales de la Direction des Ressources Humaines ;
- l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget de fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines ;
- la gestion de la relève des agents expatriés ;
- l'habillement du personnel du siège ;
- la gestion et le suivi des distinctions honorifiques ;
- l'élaboration des tableaux de bord pour le suivi de l'exécution des mesures relevant de la Direction des Ressources Humaines et découlant notamment :
 - des contrôles, audits internes et externes ;
 - des missions pluridisciplinaires d'inspection ;
 - des missions d'appui aux Représentations et Etablissements ;
 - des décisions du Comité de direction
- la participation à l'élaboration, au suivi et à la gestion des accords de coopération signés par l'ASECNA, en ce qui concerne le domaine de l'Administration du personnel ;
- la participation à la mise en oeuvre organisationnelle et logistique des accords avec les partenaires sociaux ;
- la participation à l'inspection des structures chargées de l'administration du personnel dans les Représentations et Etablissements ;
- l'élaboration des tableaux de bord de l'activité ;
- la participation aux missions d'assistance et d'appui aux Représentations et Etablissements.

ARTICLE 15 : ORGANISATION DU SERVICE SOCIAL

Il comprend trois (03) bureaux :

- le Bureau Protection Médicale
- le Bureau Protection Sociale
- le Bureau Affaires Sociales

ARTICLE 16 : LE BUREAU PROTECTION MEDICALE

Il est chargé de :

1* L'Infirmierie

2* La couverture médicale

- Gestion de contrats :
 - Maladie-Décès du Siège, des Représentations et Etablissements (suivi et évaluation)
 - Evacuation sanitaire du personnel du Siège et des Représentations (suivi et évaluation)
- Commission d'évacuation sanitaire :
 - Secrétariat de la commission
 - Suivi des dossiers d'évacuation
 - Statistique de l'activité
- Assistance médico-sociale du personnel :
 - Visite et suivi des malades à l'hôpital ou à domicile
 - Entretien avec les agents et leurs familles
 - Statistiques santé
 - Conseil et Assistance aux nouveaux expatriés
 - Suivi des obsèques et frais d'obsèques en cas de décès

ARTICLE 17 : LE BUREAU PROTECTION SOCIALE

Il est chargé de la gestion et du suivi des prestations sociales ci - après :

- Régime de base pension vieillesse :
 - Affiliation du personnel
 - Suivi des versements des cotisations aux Caisses de Sécurité Sociales, des Caisses de retraite des fonctionnaires et des organismes assimilés ;
 - Assistance et conseil au personnel
 - Relevé individuel des cotisations annuelles
 - Suivi des dossiers au niveau des Caisses de Sécurité Sociales
 - Coordination des activités des Représentations et Etablissements dans son domaine

- Retraite complémentaire :
 - Affiliation du personnel
 - Relevé individuel des cotisations annuelles
 - Suivi des dossiers au niveau de l'assureur
 - Liquidation des départs volontaires
 - Coordination des activités des Représentations

- Accidents de travail et maladies professionnelles :
 - Affiliation du personnel
 - Déclaration et suivi des accidents de travail
 - Liquidation des indemnités liées à l'IPP (Incapacités Physiques Partielles)

Il comprend deux (02) pôles d'activités (Assurance retraite complémentaire et Assurance maladie - décès). Le responsable de chaque pôle a rang de chef de section.

ARTICLE 18 : LE BUREAU AFFAIRES SOCIALES

Il est chargé:

- des oeuvres sociales
 - Organisation des colonies de vacances et voyages organisés
 - Participation aux fêtes de fin d'années et fêtes des enfants
 - Etudes pour la création d'un centre aéré

- de l'environnement du travail
 - le suivi du fonctionnement du Comité d'Hygiène et de Sécurité du Travail (CHST) dans les Représentations et Etablissements
 - Le logement des ayants droits et assimilés
 - Le transport de la relève
 - Le fonds de l'habitat

- du Plan social
 - Suivi et liquidation des départs volontaires
 - Suivi et liquidation des préretraites

- du Bilan social

- Collecte des informations
- Conception, édition et diffusion du bilan social

Il comprend deux (02) pôles d'activité (l'habitat social et les autres oeuvres sociales). Le responsable de chaque pôle a rang de chef de section.

ARTICLE 19 : ORGANISATION DES ECOLES

Les attributions et organisation des Ecoles sont définies par décisions particulières du Directeur Général.

ARTICLE 20 : APPLICATION

Il peut être confié aux structures visées par la présente décision, toutes responsabilités ou tâches relatives à la gestion des ressources humaines, dont la mention n'y aura pas été faite explicitement.

ARTICLE 21: ENTREE EN VIGUEUR

La présente décision prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes dispositions antérieures contraires.

LE DIRECTEUR GENERAL



Ousmane I. OUBANDAWAKI

ASECNA

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

DAKAR, LE 02 JUIL. 2005

DIRECTION GENERALE

DECISION N°2005/0916/ASECNA/DGDD

FIXANT L'ORGANISATION ET PRECISANT LES ATTRIBUTIONS DU CABINET DU DIRECTEUR GENERAL

LE DIRECTEUR GENERAL,

- VU la Convention portant création de l'ASECNA signée à Dakar, le 25 octobre 1974 ;
- VU les Résolutions N° CM 89 XXIII-5 et 7 du Comité des Ministres de tutelle réuni à COTONOU les 7 et 8 juillet 1989 ;
- VU la Résolution N° 2004 CA 97-6 du Conseil d'Administration du 10 décembre 2004 portant nomination du Directeur Général ;
- VU la Décision N°2000/0107/ASECNA/DGDD du 26 janvier 2000 portant attributions du Chef de Cabinet du Directeur Général ;
- VU la Décision N°2000/0109/ASECNA/DGDD du 26 janvier 2000 portant attributions du Service Communications ;
- VU la Décision N°2000/0110/ASECNA/DGDD du 26 janvier 2000 portant attributions du Service Audit ;
- VU la Décision N°2000/0111/ASECNA/DGDD du 26 janvier 2000 portant attributions du Service Contrôle de Gestion ;
- VU la Décision N°2000/0268/ASECNA/DGDD du 23 mars 2000 portant attributions du Cabinet du Directeur Général ;
- VU les nécessités de service ;

DECIDE

CHAPITRE I : DES MISSIONS DU CABINET DU DIRECTEUR GENERAL

ARTICLE 1 : MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur Général, le Cabinet du Directeur Général est chargé, en relation avec les Structures concernées, de concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et contrôler l'exécution de la politique de l'Agence dans les domaines suivants :

- le juridique et les assurances ;
- les activités aéronautiques nationales ;
- la communication, le marketing, la documentation et les archives ;
- l'organisation et la gestion du courrier ;
- les relations extérieures et diplomatiques du Directeur Général ;
- le secrétariat administratif des réunions statutaires.

Le Directeur de Cabinet assiste 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.

A cet effet, il :

- * appose un visa formel sur les correspondances proposées à la signature du Directeur Général, attestant de la bonne application des règles d'usage et procédures en matière de présentation et de circulation du courrier ;
- * assiste le Directeur Général dans la gestion de son emploi du temps en relation avec le Bureau Relations Extérieures et diplomatiques ;
- * organise et participe aux Comités de Direction.

ARTICLE 2 : RELATIONS FONCTIONNELLES

Le Cabinet du Directeur Général doit :

- proposer les objectifs annuels et pluriannuels relatifs à sa mission ;
- élaborer et tenir à jour des tableaux de bord périodiques de ses activités à l'effet d'en suivre la réalisation ;
- proposer des objectifs annuels, base d'élaboration de son budget de fonctionnement ;
- définir les priorités et besoins en effectifs et en formation à l'attention de la Direction des Ressources Humaines ;
- à la mise en œuvre de la Démarche Qualité dans son domaine de compétence ;
- représenter l'Agence dans les réunions internationales liées aux missions de la Direction ;
- négocier et mettre en œuvre les accords de coopération et de partenariat dans son domaine de compétence, en association avec les autres Directions et Services concernés ;
- participer à l'élaboration et à l'actualisation du plan d'investissement ;
- participer à la gestion des activités aéronautiques nationales pour ce qui concerne les domaines relevant de sa mission.

SECTION 4 : DU BUREAU DU COURRIER

ARTICLE 7 : ATTRIBUTIONS

Le Bureau du Courrier est chargé de :

- la réception, l'enregistrement et l'expédition du courrier ;
- la présentation du courrier au Directeur de Cabinet ;
- la ventilation du courrier déjà traité.

SECTION 5 : DU BUREAU RELATIONS EXTERIEURES ET DIPLOMATIQUES

ARTICLE 8 : ATTRIBUTIONS

Le Bureau Relations Extérieures et Diplomatiques est chargé du protocole du Directeur Général, notamment de ses relations de Chef de Mission et diplomatique.

SECTION 6 : DU SECRETARIAT ADMINISTRATIF DES REUNIONS STATUTAIRES

ARTICLE 9 : ATTRIBUTIONS

Le Secrétariat Administratif des Réunions Statutaires est chargé de l'organisation des réunions statutaires ainsi que de la gestion des documents y relatifs.

CHAPITRE IV : DE L'APPLICATION ET ENTREE EN VIGUEUR

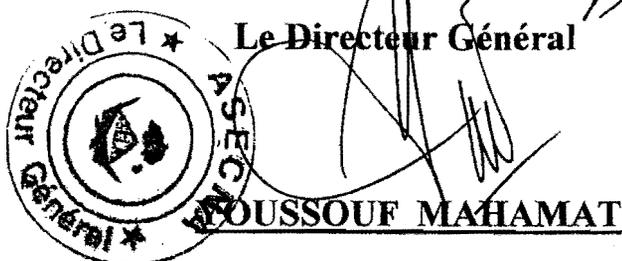
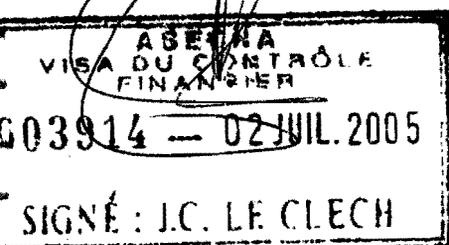
ARTICLE 10 : APPLICATION

Il peut être confié au Cabinet toutes responsabilités ou tâches dans la politique de gestion du Directeur Général et dont la mention n'aura pas été faite explicitement dans la présente Décision.

ARTICLE 11 : ENTREE EN VIGUEUR

La présente Décision prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes dispositions antérieures contraires.

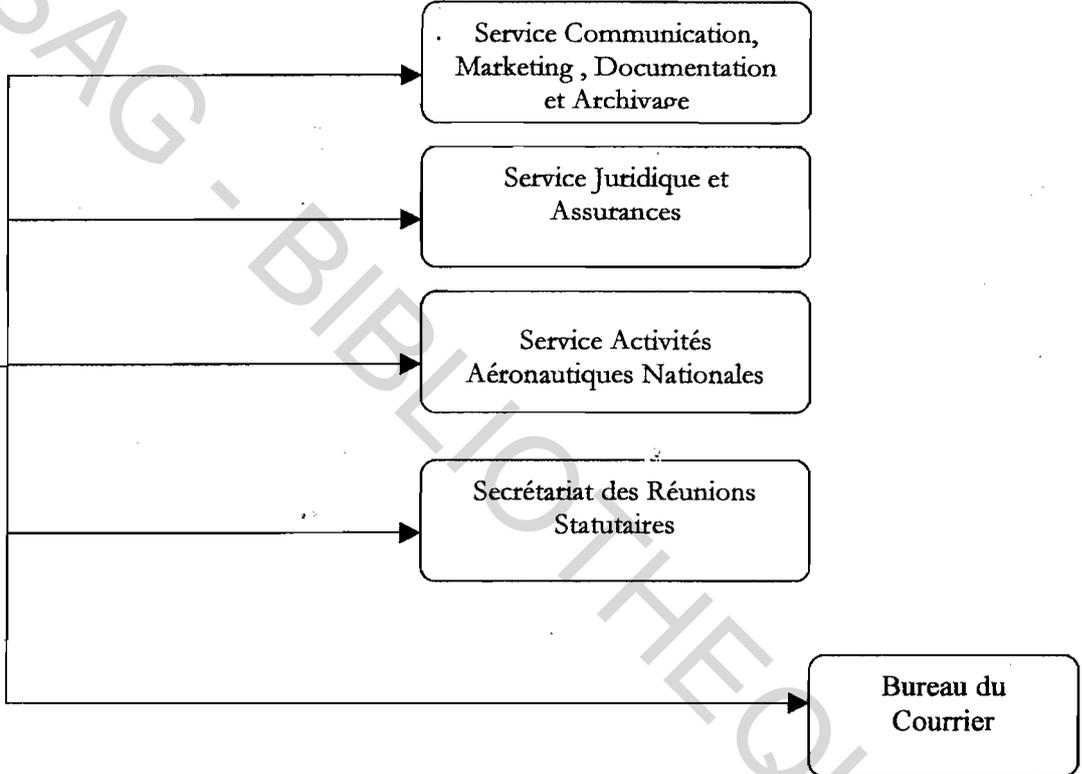
Visa du Contrôleur Financier



ASECNA Organigramme du Cabinet du Directeur Général

suivant décision N°2005/ /ASECNA/DGDD du
0 9 1 6 0 2 JUIL. 2005

Directeur de Cabinet
du Directeur Général



127

ASECNA
VISA DU CONTRÔLE
FINANCIER
603914 — 02 JUIL. 2005
SIGNÉ : J.C. LE CLECH

ASECNA

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

DAKAR, LE 02 JUIL. 2005

DIRECTION GENERALE

DECISION N° 2005/

0919

/ASECNA/DGDD

**FIXANT L'ORGANISATION ET PRECISANT LES ATTRIBUTIONS
DE LA DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

LE DIRECTEUR GENERAL,

- VU la Convention portant création de l'ASECNA signée à Dakar le 25 Octobre 1974;
VU les Résolutions N°- CM 89 XXIII - 7 et 9 du Comité des Ministres de tutelle réuni à COTONOU les 7 et 8 juillet 1989 ;
VU la Décision N° 485/ASECNA/DGDD du 27 novembre 1992 approuvant les organigrammes de l'ASECNA;
VU la Décision N°95/00686/ASECNA/DGDD du 24 octobre 1995 portant organisation de la Direction Générale ;
VU la Décision N° 2000/0102/ASECNA/DGDD du 26 janvier 2000 fixant l'organisation et précisant les attributions de la Direction de l'Exploitation;
VU les nécessités de service ;

DECIDE

CHAPITRE I : MISSIONS DE LA DIRECTION DE L'EXPLOITATION

ARTICLE 1 : MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction de l'Exploitation est chargée de concevoir, planifier, mettre en oeuvre, suivre et contrôler l'exécution de la politique de l'Agence en matière de navigation aérienne, de météorologie et de télécommunications aéronautiques, en vue d'assurer la sécurité et la régularité du transport aérien.

ARTICLE 2 : RELATIONS FONCTIONNELLES

La Direction de l'exploitation doit :

- concevoir et mettre en œuvre la stratégie de l'ATM de l'Agence en concertation avec les structures concernées ;
- définir les objectifs opérationnels annuels et pluriannuels relatifs à sa mission ;
- élaborer et tenir à jour des tableaux de bord périodiques de ses activités à l'effet d'en suivre la réalisation ;
- élaborer et actualiser le Plan de Services et d'Equipements en relation avec toutes les structures concernées;
- préparer et animer les réunions de concertation technique avec les usagers et proposer des plans de services pluriannuels concertés ;
- fixer les performances opérationnelles requises des installations et équipements d'exploitation ;
- formuler des avis sur les solutions techniques CNS étudiées et proposées par les structures chargées de la mise en œuvre des infrastructures, équipements et services ;
- participer à la réception des installations réalisées et procéder à la validation opérationnelle des services à mettre en œuvre ;
- réaliser des études et expérimentations concourant à l'amélioration de l'ATM ;
- négocier et mettre en oeuvre des accords de coopération et de partenariat dans son domaine de compétence, en association avec les autres directions et services concernés;
- contribuer au renforcement de la capacité des administrations nationales de l'aviation civile dans leurs missions de supervision de la sécurité aérienne ;
- contribuer à la préparation du budget de fonctionnement pour ce qui concerne sa mission propre, en donnant des avis sur les propositions formulées par les Représentations, Délégations et Ecoles;

- encadrer, dans son domaine de compétence, les activités des Représentations, Délégations et Ecoles par :
 - o la définition de l'organisation - type du travail,
 - o la fixation des objectifs de niveau de service opérationnel,
 - o la définition et la mise en œuvre des standards d'exploitation, d'organisation des infrastructures et moyens logistiques, des effectifs nécessaires et des qualifications requises ;
 - o le contrôle de cette mise en oeuvre par un suivi aux moyens de rapports d'activité périodiques et missions d'inspection ou d'appui sur site ;
- assurer la gestion des CELICA CA, MET ou autres, conformément aux divers programmes et processus de formation et qualification arrêtés avec la Direction des Ressources humaines ;
- proposer des objectifs annuels, base d'élaboration de son budget de fonctionnement;
- participer à l'élaboration des plans annuels d'approvisionnement des consommables relatifs à l'exploitation ;
- veiller à la mise oeuvre de la démarche Qualité;
- représenter l'Agence dans les réunions internationales liées à ses missions ;
- participer à la gestion des Activités Aéronautiques Nationales pour ce qui concerne les domaines relevant de sa mission ;
- étudier les conditions d'appui de l'Agence en matière de Recherches et Sauvetage, la Sécurité, le risque aviaire ou tout autre activité dont la responsabilité relève directement des activités régaliennes des Etats ;
- collecter, compiler, élaborer et analyser les statistiques de trafic aérien de l'Agence.

CHAPITRE II : STRUCTURES DE LA DIRECTION DE L'EXPLOITATION

ARTICLE 3 : ORGANISATION

Sont placés sous l'autorité directe du Directeur de l'Exploitation :

- un Secrétariat;
- un Département Exploitation de la Navigation Aérienne ;
- un Département Exploitation de la Météorologie ;
- un Service Exploitation des Télécommunications.
- un Service Planification.

CHAPITRE III : ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION DE L'EXPLOITATION

SECTION I: DEPARTEMENT EXPLOITATION DE LA NAVIGATION AERIENNE

ARTICLE 4 : MISSION

Le Département Exploitation de la Navigation Aérienne a pour mission de concevoir, planifier et mettre en oeuvre la politique de l'Agence dans le domaine de l'exploitation de la navigation aérienne ainsi que d'en contrôler l'exécution.

ARTICLE 5 : ORGANISATION

Le Département Exploitation de la Navigation Aérienne comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service Etudes et Normalisation de la Navigation Aérienne;
- un Service Gestion de la Navigation Aérienne.
- un Service CESNA.

ARTICLE 6 : SERVICE ETUDES ET NORMALISATION DE LA NAVIGATION AERIENNE

Le Service Etudes et Normalisation de la Navigation Aérienne est chargé de :

- la conception des normes, recommandations et procédures et d'en contrôler l'application ;
- la définition, la normalisation, la planification et la mise en oeuvre des services rendus aux usagers;
- l'identification des investissements pour répondre aux objectifs de l'exploitation;
- la définition, l'harmonisation, l'exploitation et l'organisation des méthodes de travail dans les centres opérationnels ;
- la gestion des centres de contrôle régionaux et la supervision des centres et organismes locaux assurant les services de circulation aérienne relevant de la compétence de l'Agence ;
- participer à la réflexion prospective et à la définition des orientations stratégiques;
- l'élaboration de la réglementation et des études de circulation aérienne.
- Plan.

ARTICLE 7 : SERVICE GESTION DE LA NAVIGATION AERIENNE

Le Service Gestion de la Navigation Aérienne est chargé de :

- la gestion de l'espace aérien et de la circulation aérienne ;
- la planification des mesures d'urgence ou d'exception (sûreté aéroportuaire, plans d'urgence, SAR, etc.) ;
- la définition et la gestion des moyens de sauvetage et de lutte contre l'incendie ;
- l'assistance à la prévention et à la lutte contre le risque aviaire ;
- l'élaboration de l'information aéronautique et de la documentation technique ;

ARTICLE 8 : CENTRE D'EVALUATION DE LA SECURITE DE LA NAVIGATION AERIENNE (CESNA)

Le Centre d'Evaluation de la Sécurité de la Navigation Aérienne (CESNA) est chargé de :

- établir des niveaux acceptables de sécurité et d'objectifs de sécurité pour les espaces et aéroports gérés par l'ASECNA ;
- mettre en oeuvre un programme de gestion de la sécurité des services comprenant :
 - o la surveillance des niveaux généraux de sécurité et la détection de toute tendance défavorable ;
 - o les examens de la sécurité des organismes de la circulation aérienne, des infrastructures, des réseaux de routes etc. ;
 - o les évaluations de la sécurité en vue de la mise en oeuvre projetée de nouvelles structures d'espace aérien, de l'introduction de nouveaux équipements, systèmes ou moyens ou de l'application de procédures des services de la circulation aérienne nouvelles ou modifiées ;
 - o un mécanisme pour déterminer la nécessité de mesures de renforcement de la sécurité.
- s'assurer, lors de la mise en oeuvre de toute mesure visant à accroître la capacité ou la fluidité des courants de trafic, que les niveaux de sécurité ne sont pas compromis et proposer les adaptations requises ;
- Evaluer, afin de définir le nombre maximal de vols pouvant être pris en charge en toute sécurité, la capacité ATC pour les régions de contrôle, les secteurs de contrôle à l'intérieur d'une région de contrôle ainsi que les aéroports ;
- assurer le suivi des plans de mesures correctives définies après les audits de supervision de la sécurité.

SECTION 2 : DEPARTEMENT EXPLOITATION DE LA METEOROLOGIE

ARTICLE 9 : MISSION

Le Département Exploitation de la Météorologie a pour mission de concevoir, planifier et de mettre en oeuvre la politique de l'Agence dans le domaine de la météorologie et d'en contrôler l'exécution.

ARTICLE 10 : ORGANISATION

Le Département Exploitation de la Météorologie comprend:

- un Secrétariat;
- un Service Etudes et Réglementation;
- un Service Gestion de la Météorologie.

ARTICLE 11 : DU SERVICE ETUDES ET REGLEMENTATION

Le Service Etudes et Réglementation est chargé :

- des études et de la Planification des services météorologiques;
- de la réglementation, des procédures, recommandations et directives pour l'exploitation;
- de participer à l'actualisation annuelle des Plans de Services et d'Equipements;
- de la définition de l'organisation des structures, moyens et méthodes de travail dans les centres opérationnels ;
- de suivre les effectifs et qualifications des personnels météorologiques ;

ARTICLE 12 : SERVICE GESTION DE LA METEOROLOGIE

Le Service Gestion de la Météorologie est chargé :

- de la collecte, du traitement, de la fourniture et de l'échange d'informations météorologiques ;
- du suivi de l'exploitation, de la qualité et de la régularité des mesures et observations météorologiques
- de la gestion des réseaux météorologiques ;
- d'émettre des avis sur la qualité des infrastructures, équipements et services mis en oeuvre

SECTION 3: SERVICE EXPLOITATION DES TELECOMMUNICATIONS

ARTICLE 13 : MISSIONS

Le Service Exploitation des Télécommunications est chargé de :

- concevoir, planifier et mettre en oeuvre la politique de l'Agence dans le domaine des Télécommunications pour les besoins de la navigation aérienne et de la météorologie aéronautique ainsi que d'en contrôler l'exécution.
- veiller à l'application et au respect des normes, procédures et pratiques recommandées de l'OACI relatives aux télécommunications aéronautiques ;
- définir l'architecture des moyens de communication destinés aux services ATS et météorologiques et de veiller à sa compatibilité aux besoins de l'exploitation ;
- participer à l'étude des scénarios permettant de répondre aux besoins de l'exploitation ;
- suivre et contrôler l'exploitation des télécommunications, ainsi que la disponibilité et la fiabilité des moyens y afférents ;
- élaborer des manuels et procédures d'exploitation ainsi que des instructions et consignes destinées aux organes ATS et MET en matière de télécommunications ;
- gérer les portefeuilles et contrats portant sur les moyens de télécommunications aéronautiques.

SECTION 4 : SERVICE PLANIFICATION

ARTICLE 14 : MISSIONS

Le Service Planification est chargé de :

- Elaborer et actualiser les plans de Services et d'Equipements de l'Agence de concert avec toutes les structures impliquées, par :
 - o le recensement et la collecte des objectifs de services ;
 - o la programmation des projets divers ;
- contrôler l'exécution du plan et veiller au respect des objectifs de services et calendriers de réalisation ;
- assurer le secrétariat du Comité de Pilotage du plan
- collecter, compiler et élaborer les statistiques de trafic aérien de l'Agence.

CHAPITRE IV: L'APPLICATION ET ENTREE EN VIGUEUR

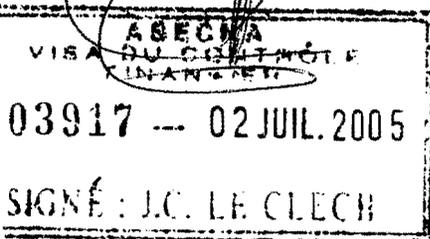
ARTICLE 15 : APPLICATION

Il peut être confié à la Direction toutes responsabilités ou tâches dans la politique de l'Agence dans les domaines de l'exploitation de la navigation aérienne, de la météorologie et des télécommunications dont la mention n'aura pas été faite explicitement dans la présente Décision. L'organisation des Services en bureaux sera fixée par Décision séparée du Directeur Général.

ARTICLE 11 : ENTREE EN VIGUEUR

La présente Décision prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes dispositions antérieures contraires.

Visa du Contrôleur Financier

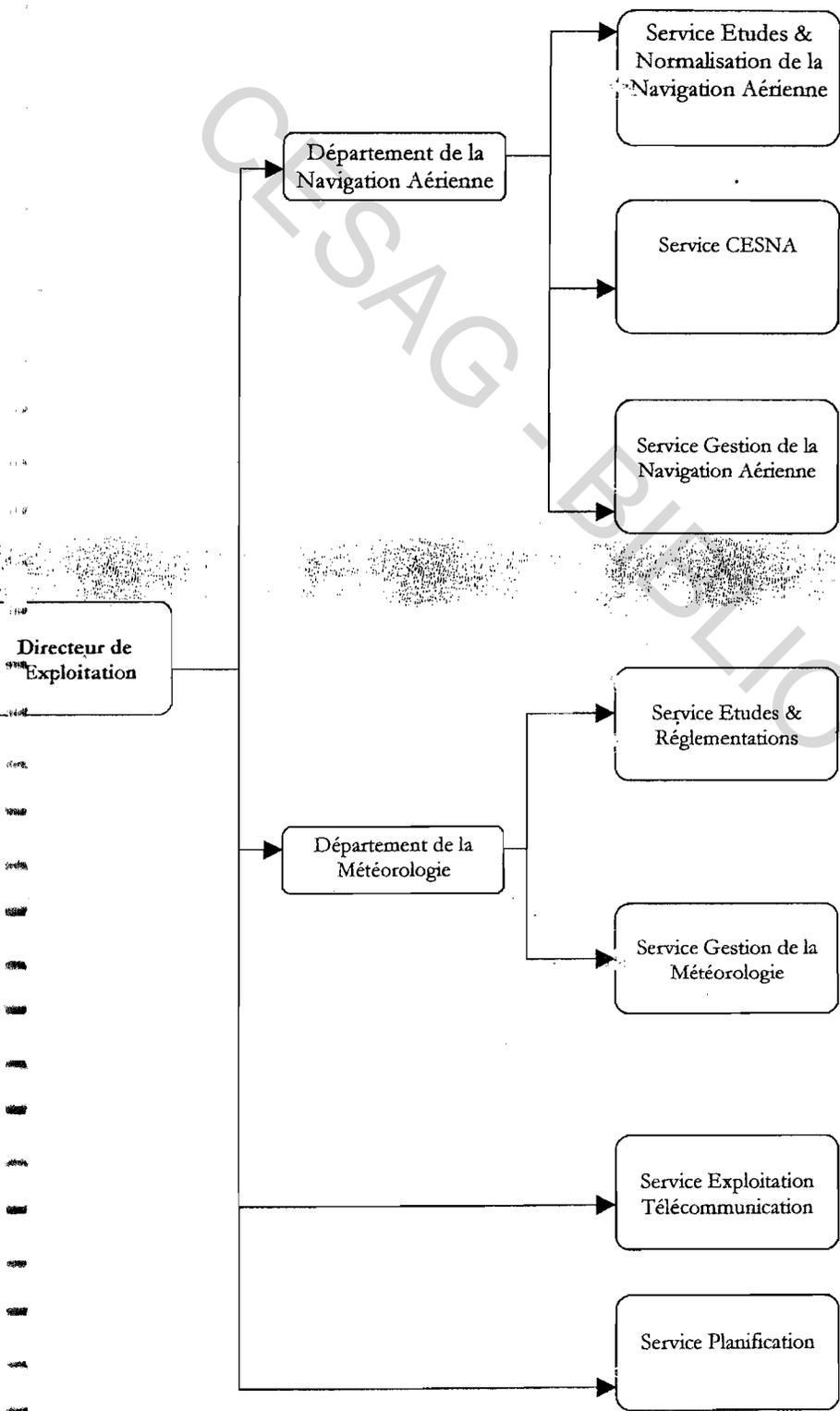


Le Directeur Général



YOUSSEF MAHAMAT

ASECNA Organigramme de la Direction de l'Exploitation
suivant décision N°2005/ ~~001~~ 9/ASECNA/DGDD du 02 JUIL. 2005

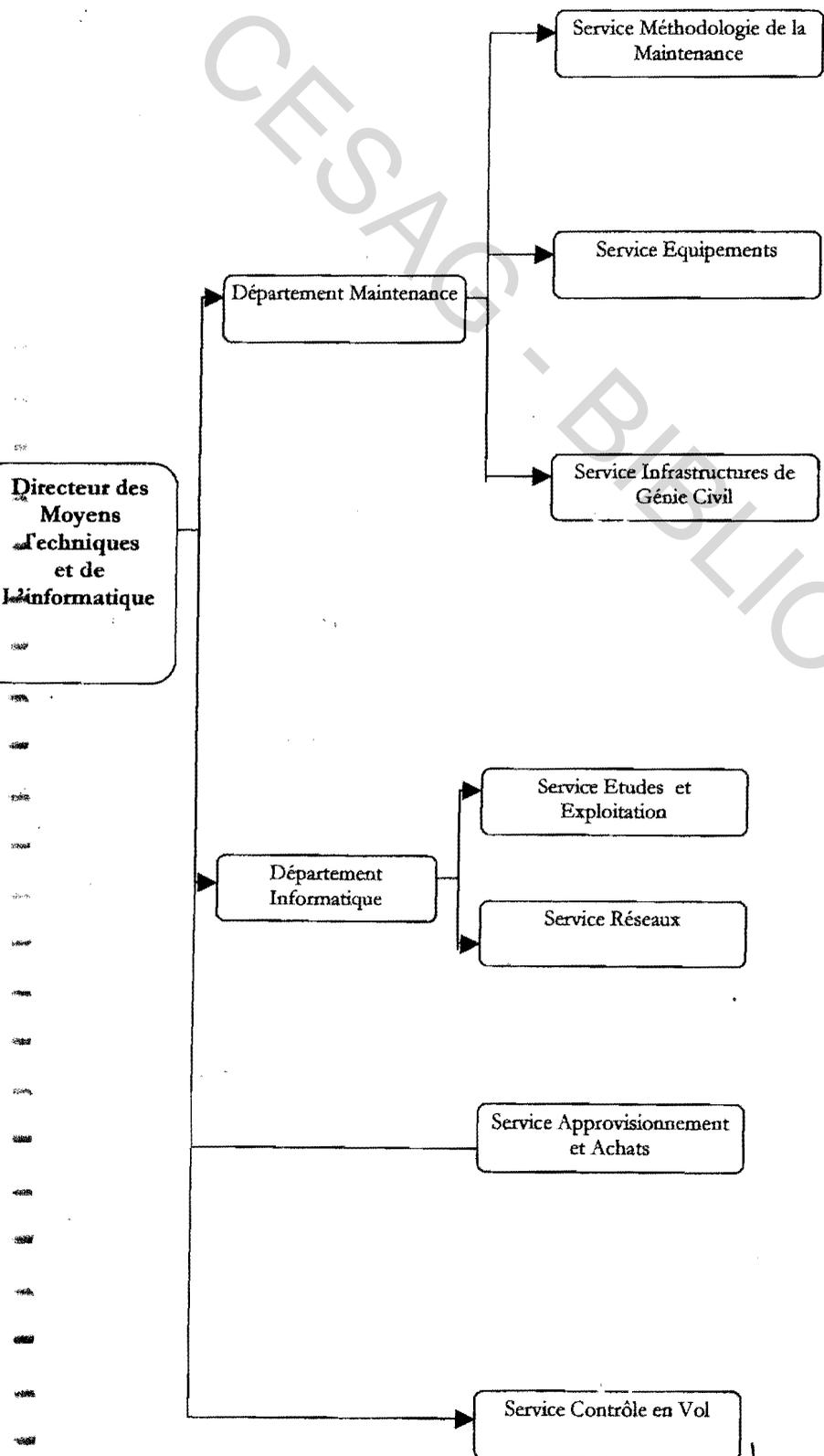


ASECNA
VISA DU CONTRÔLE
FINANCIER
003917 — 02 JUIL. 2005
SIGNÉ : J.C. LESLIGN

Handwritten signature and initials

¹ CESNA Centre d'évaluation de la Sécurité de la Navigation Aérienne

ASECNA Organigramme de la Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique
suivant décision N°2005/0920/ASECNA/DGDD du 02 JUIL. 2005



ASECNA
VISA DU CONTRÔLE
FINANCIER
603918 -- 02 JUIL. 2005
SIGNÉ : I.C. LE CLECH

ASECNA

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

DAKAR, LE 02 JUIL. 2005

DIRECTION GENERALE

DECISION N° 2005/ 0920 ASECNA/DGDD †

**FIXANT L'ORGANISATION ET PRECISANT
LES ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION
DES MOYENS TECHNIQUES ET DE L'INFORMATIQUE**

LE DIRECTEUR GENERAL,

- VU la Convention portant création de l'ASECNA signée à Dakar le 25 Octobre 1974 ;
VU les Résolutions n° CM 89 XXIII-5 et 7 du Comité des Ministres de Tutelle réuni à COTONOU les 7 et 8 Juillet 1989 ;
VU la Décision n° 479/ASECNA/DGDD du 5 Décembre 1989 modifiée par la Décision n° 92 /372/ASECNA/DGDD du 27 Août 1992 du Directeur Général de l'ASECNA, portant organisation de la Direction du Développement ;
VU la Décision n° 96/00152/ASECNA/DGDD/du 15 Février 1996 portant modification de la Décision n° 95/00686/ASECNA/DGDD du 24 Octobre 1995 du Directeur Général relative à l'organisation de la Direction Générale ;
VU la Décision n° 97/00170/ASECNA/DGDD du 17 Février 1997 portant attributions et organisation de la Direction Technique ;
VU la Décision n° 2000/0103/ASECNA/DGDD du 26 Janvier 2000 portant attributions et organisation de la Direction Technique ;
VU la Décision n° 2002/1533/ASECNA/DGDD du 31 Décembre 2002 fixant l'organisation et précisant les attributions de la Direction Technique ;
VU la Décision n° 2004/0083/ASECNA/DGDD du 15 Janvier 2004 fixant l'organisation et précisant les attributions de la Direction Technique ;
VU les nécessités de service ;

DECIDE

†

CHAPITRE I : DES MISSIONS DE LA DIRECTION DES MOYENS TECHNIQUES ET DE L'INFORMATIQUE

ARTICLE 1 : MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique est chargée, en relation avec les services utilisateurs, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'Agence en matière :

- d'informatique ;
- de maintenance des infrastructures et équipements ;
- d'approvisionnement et achats ;
- de gestion du patrimoine ;
- de calibration en vol des aides à la navigation aérienne et à l'atterrissage des aéronefs.

ARTICLE 2 : RELATIONS FONCTIONNELLES

La Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique doit :

- proposer les objectifs annuels et pluriannuels relatifs à sa mission ;
- élaborer et tenir à jour des tableaux de bord périodiques de ses activités à l'effet d'en suivre la réalisation ;
- définir les priorités et besoins en effectifs et en formation à l'attention de la Direction des Ressources Humaines ;
- veiller à la mise en œuvre de la Démarche Qualité ;
- représenter l'Agence dans les réunions internationales liées aux missions de la Direction ;
- négocier et mettre en œuvre des accords de coopération et de partenariat dans son domaine de compétence ;
- contribuer à la préparation du budget de fonctionnement pour ce qui concerne sa mission en évaluant ses propres besoins sur la base des objectifs annuels retenus et en donnant son avis sur les propositions du Siège, Représentations, Délégations et Ecoles ;
- encadrer, dans son domaine de compétence, le Siège, Représentations, Délégations et Ecoles ;
- assurer la gestion de CELICA MAINTENANCE conformément aux programmes de formation arrêtés avec la Direction des Ressources Humaines ;
- participer à la conception de la stratégie d'équipement (notamment en matière de CNS/ATM) ;
- participer à l'élaboration et à l'actualisation du Plan d'Investissement ;
- participer à la gestion des Activités Aéronautiques Nationales pour ce qui concerne les domaines relevant de sa mission ;
- mettre en œuvre des mesures d'exception.

CHAPITRE II : DES STRUCTURES DE LA DIRECTION DES MOYENS TECHNIQUES ET DE L'INFORMATIQUE

ARTICLE 3 : ORGANISATION

Sont placés sous l'autorité directe du Directeur des Moyens Techniques et de l'Informatique :

- un Secrétariat ;
- un Département Maintenance ;
- un Département Informatique ;
- un Service Approvisionnement et Achats ;
- un Service Contrôle en vol.

CHAPITRE III : DES ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION DES MOYENS TECHNIQUES ET DE L'INFORMATIQUE

SECTION 1 : DEPARTEMENT MAINTENANCE

ARTICLE 4 : MISSION

Le Département Maintenance est chargé de procéder à l'installation et au maintien en bon état des équipements et infrastructures et, d'une manière générale, du patrimoine de l'Agence.

ARTICLE 5 : ORGANISATION

Le Département Maintenance comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service Méthodologie de la Maintenance ;
- un service Equipements ;
- un Service Infrastructures Génie Civil.

ARTICLE 6 : DU SERVICE METHODOLOGIE DE LA MAINTENANCE

Le Service Méthodologie de la Maintenance est chargé :

- de définir l'organisation type du travail en matière de maintenance ;
- d'élaborer et mettre en œuvre les standards, procédures et manuels de maintenance ;
- de fixer les objectifs de niveau de service opérationnel, basés sur des indicateurs chiffrés.

ARTICLE 7 : DU SERVICE EQUIPEMENTS

Le Service Equipements est chargé :

- d'assurer la maintenance des infrastructures et équipements électriques, radioélectriques et informatiques de l'Agence;
- de proposer le programme de renouvellement des équipements électriques, radioélectriques et informatiques.

ARTICLE 8: DU SERVICE INFRASTRUCTURES GENIE CIVIL

Le Service Infrastructures Génie Civil est chargé :

- d'assurer la maintenance des infrastructures de Génie Civil et du parc de véhicules ;
- de proposer le programme de renouvellement des infrastructures de Génie Civil et du parc de véhicules.

SECTION 2 : DEPARTEMENT INFORMATIQUE

ARTICLE 9 : MISSION

Le Département Informatique est chargé de :

- la définition et la mise en œuvre de la politique de l'Agence en matière d'Informatique ;
- la gestion et l'administration des différents réseaux.

ARTICLE 10 : ORGANISATION

Le Département Informatique comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service Etudes et Exploitation ;
- un Service Réseaux.

ARTICLE 11 : DU SERVICE ETUDES ET EXPLOITATION

Le Service Etudes et Exploitation est chargé :

- de l'élaboration du Schéma Directeur de l'Informatique et de sa mise à jour périodique ;
- de la définition et la mise en œuvre des orientations de l'Agence en matière de micro-informatique et de bureautique ;
- du développement des applications spécifiques ;
- de la définition des standards applicables en matière d'achats de logiciels, de matériels de micro-informatique et de bureautique pour l'ensemble des services de l'Agence ;
- de la gestion des matériels et logiciels de micro-informatique et de bureautique et de la fourniture d'une assistance technique aux différents utilisateurs.

ARTICLE 12 : DU SERVICE RESEAUX

Le Service Réseaux est chargé de :

- la gestion et l'administration des différents réseaux exploités par l'Agence ;
- la définition et la mise en œuvre des dispositions permettant de garantir la sécurité de ces réseaux et de gérer les priorités en relation avec les utilisateurs ;
- l'élaboration des procédures et outils permettant de fournir des statistiques fiables sur le fonctionnement des réseaux.

SECTION 3 : DU SERVICE APPROVISIONNEMENT ET ACHATS

ARTICLE 13 : MISSION

Le Service Approvisionnement et Achats est chargé :

- de procéder aux approvisionnements et achats nécessaires au fonctionnement de l'Agence;
- d'assurer la fonction transit pour tous matériaux, fournitures et équipements ;
- de gérer les stocks.

SECTION 4 : SERVICE CONTRÔLE EN VOL

ARTICLE 14 : MISSION

Le Service Contrôle en vol est chargé :

- de définir et mettre en œuvre les moyens de calibration en vol de l'Agence pour ses besoins propres et pour le compte de tiers ;
- d'assurer l'exploitation technique des moyens de calibration ;
- d'assurer le fonctionnement de l'atelier d'entretien d'aéronefs.

CHAPITRE IV : DE L'APPLICATION ET ENTREE EN VIGUEUR

ARTICLE 15 : APPLICATION

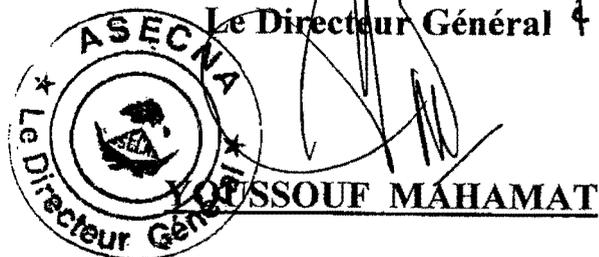
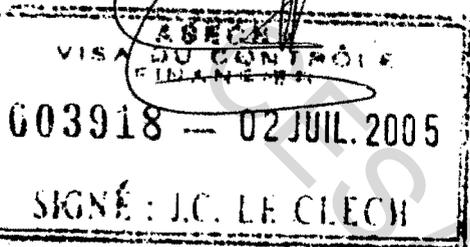
Il peut être confié à la Direction des Moyens Technique et de l'Informatique toutes responsabilités ou tâches dans ses domaines d'activité dont la mention n'aura pas été faite explicitement dans la présente décision.

L'organisation des services en bureaux sera fixée par décision séparée du Directeur Général.

ARTICLE 16 : ENTREE EN VIGUEUR

La présente décision prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes dispositions antérieures contraires.

Visa du Contrôleur Financier



ASAG - BIBLIOTHEQUE

ASECNA

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

DAKAR, LE 02 JUIL. 2005

DIRECTION GENERALE

DECISION N° 2005/ 0921 ASECNA/DGDD †

**FIXANT L'ORGANISATION ET PRECISANT LES ATTRIBUTIONS
DE LA DIRECTION DES ETUDES ET PROJETS**

LE DIRECTEUR GENERAL,

- VU la Convention portant création de l'ASECNA signée à Dakar le 25 Octobre 1974 ;
VU les Résolutions n° CM 89 XXIII-5 et 7 du Comité des Ministres de Tutelle réuni à COTONOU les 7 et 8 Juillet 1989 ;
VU la Décision n° 479/ASECNA/DGDD du 5 Décembre 1989 modifiée par la Décision n° 92 /372/ASECNA/DGDD du 27 Août 1992 du Directeur Général de l'ASECNA, portant organisation de la Direction du Développement ;
VU la Décision n° 96/00152/ASECNA/DGDD/du 15 Février 1996 portant modification de la Décision n° 95/00686/ASECNA/DGDD du 24 Octobre 1995 du Directeur Général relative à l'organisation de la Direction Générale ;
VU la Décision n° 97/00170/ASECNA/DGDD du 17 Février 1997 portant attributions et organisation de la Direction Technique ;
VU la Décision n° 2000/0103/ASECNA/DGDD du 26 Janvier 2000 portant attributions et organisation de la Direction Technique ;
VU la Décision n° 2002/1533/ASECNA/DGDD du 31 Décembre 2002 fixant l'organisation et précisant les attributions de la Direction Technique ;
VU la Décision n° 2004/0083/ASECNA/DGDD du 15 Janvier 2004 fixant l'organisation et précisant les attributions de la Direction Technique ;
VU les nécessités de service ;

DECIDE

†

CHAPITRE I : DES MISSIONS DE LA DIRECTION DES ETUDES ET PROJETS

ARTICLE 1 : MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Etudes et Projets est chargée, en relation avec les services utilisateurs, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'Agence en matière d'ingénierie et de gestion de projets.

ARTICLE 2 : RELATIONS FONCTIONNELLES

La Direction des Etudes et Projets doit :

- proposer les objectifs annuels et pluriannuels relatifs à sa mission ;
- élaborer et tenir à jour des tableaux de bord périodiques de ses activités à l'effet d'en suivre la réalisation ;
- définir les priorités et besoins en effectifs et en formation à l'attention de la Direction des Ressources Humaines ;
- veiller à la mise en œuvre de la Démarche Qualité ;
- représenter l'Agence dans les réunions internationales liées aux missions de la Direction ;
- négocier et mettre en œuvre des accords de coopération et de partenariat dans son domaine de compétence, en association avec les autres Directions et Services concernés ;
- contribuer à la préparation du budget de fonctionnement pour ce qui concerne sa mission en évaluant ses propres besoins sur la base des objectifs annuels retenus ;
- participer à la conception de la stratégie d'équipement (notamment en matière de CNS/ATM) ;
- participer à l'élaboration et à l'actualisation du Plan d'Investissement.

CHAPITRE II : DES STRUCTURES DE LA DIRECTION DES ETUDES ET PROJETS

ARTICLE 3 : ORGANISATION

Sont placés sous l'autorité directe du Directeur des Etudes et Projets :

- un Secrétariat ;
- un Département Ingénierie ;
- un Département Gestion des Projets d'Equipements ;
- un Département Gestion des Projets d'Infrastructure de Génie Civil ;
- un Bureau Contrats et Marchés.

CHAPITRE III : DES ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION DES ETUDES ET PROJETS

SECTION 1 : DEPARTEMENT INGENIERIE

ARTICLE 4 : MISSION

Le Département Ingénierie est chargé de :

- la définition technique et de l'étude des projets d'équipements et d'infrastructures de génie civil pour le compte de l'Agence ;
- l'établissement des estimations préliminaires des projets ;
- l'élaboration des cahiers des charges techniques, des avant-projets et des dossiers de consultation ;
- la réalisation des prestations d'expertise, d'ingénierie et de maîtrise d'œuvre pour le compte des Etats membres ou de tiers.

ARTICLE 5 : ORGANISATION

Le Département Ingénierie comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service Etudes d'Equipements et Systèmes ;
- un Service Etudes d'Architecture et Génie Civil.

ARTICLE 6 : DU SERVICE ETUDES D'EQUIPEMENTS ET DE SYSTEMES

Le Service Etudes d'Equipements et de Systèmes est chargé de :

- la définition technique et de l'étude des projets d'équipements et de systèmes pour le compte de l'Agence ;
- l'établissement des estimations préliminaires des projets d'équipements et de systèmes ;
- l'élaboration des cahiers des charges techniques, des avant-projets et des dossiers de consultation pour les projets d'équipements et de systèmes ;
- la réalisation des prestations d'expertise, d'ingénierie et de maîtrise d'œuvre, en matière d'équipements et systèmes, pour le compte des Etats membres ou de tiers.

ARTICLE 7 : DU SERVICE ETUDES D'ARCHITECTURE ET DE GENIE CIVIL

Le Service Etudes d'Architecture et de Génie Civil est chargé de :

- la définition technique et de l'étude des projets d'architecture et de génie civil pour le compte de l'Agence ;
- l'établissement des estimations préliminaires des projets d'architecture et de génie civil ;
- l'élaboration des cahiers des charges techniques, des avant-projets et des dossiers de consultation pour les projets d'architecture et de génie civil;
- la réalisation des prestations d'expertise, d'ingénierie et de maîtrise d'œuvre, en matière d'architecture et de génie civil, pour le compte des Etats membres ou de tiers.

SECTION 2 : DEPARTEMENT GESTION DES PROJETS D'EQUIPEMENTS

ARTICLE 8 : MISSION

Le Département Gestion des Projets d'Equipements est chargé :

- d'établir les estimations financières préliminaires et les calendriers de réalisation des projets d'équipements;
- de contrôler l'exécution des marchés et réceptionner les prestations et équipements ;
- d'établir des comptes rendus périodiques de mise en œuvre physique et financière des projets et conventions concernant les équipements.

ARTICLE 9 : ORGANISATION

Le Département Gestion des Projets d'Equipements comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service Gestion des Projets d'Equipements.

ARTICLE 10 : DU SERVICE GESTION DES PROJETS D'EQUIPEMENTS

Le Service Gestion des Projets d'Equipements est chargé :

- d'élaborer les plannings de mise en œuvre des projets d'équipements ;
- de préparer le lancement des consultations des entreprises et participer à l'analyse des offres techniques et financières relatives aux projets d'équipements ;
- de veiller à la bonne coordination, d'une part, entre les diverses composantes d'un même projet et, d'autre part, entre les différents projets pouvant être en corrélation ;
- de contrôler la bonne exécution des marchés et réceptionner les prestations et équipements ;
- d'établir des comptes rendus périodiques de mise en œuvre physique des projets d'équipements.

**SECTION 3 : DEPARTEMENT GESTION DES PROJETS
D'INFRASTRUCTURES DE GENIE CIVIL**

ARTICLE 11 : MISSION

Le Département Gestion des Projets d'infrastructures de Génie Civil est chargé :

- d'établir les estimations préliminaires et les calendriers de réalisation des projets d'infrastructures de génie civil ;
- de contrôler l'exécution des marchés et réceptionner les infrastructures de génie civil ;
- d'établir des comptes rendus périodiques de mise en œuvre physique et financière des projets et conventions concernant les infrastructures de génie civil.

ARTICLE 12 : ORGANISATION

Le Département Gestion des Projets d'Infrastructures de Génie Civil comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service Gestion des Projets d'Infrastructures de Génie Civil.

**ARTICLE 13 : DU SERVICE GESTION DES PROJETS
D'INFRASTRUCTURES DE GENIE CIVIL**

Le Service Gestion des Projets d'Infrastructures de Génie Civil est chargé :

- d'élaborer les plannings de mise en œuvre des projets d'infrastructures de génie civil ;
- de préparer le lancement des consultations des entreprises et participer à l'analyse des offres techniques et financières relatives aux projets d'infrastructures de génie civil ;
- veiller à la bonne coordination, d'une part, entre les diverses composantes d'un même projet et, d'autre part, entre les différents projets pouvant être en corrélation ;
- contrôler la bonne exécution des marchés et réceptionner les infrastructures de génie civil ;
- établir des comptes rendus périodiques de mise en œuvre physique des projets d'infrastructures de génie civil.

SECTION 4 : BUREAU CONTRATS ET MARCHES

ARTICLE 14 : MISSION

Le Bureau Contrats et Marchés est chargé :

- du lancement des différentes consultations et des appels d'offres ;
- de la préparation et de la gestion administrative des marchés, contrats et conventions ;
- du suivi de l'exécution contractuelle des marchés et conventions.

CHAPITRE IV : DE L'APPLICATION ET ENTREE EN VIGUEUR

ARTICLE 15 : APPLICATION

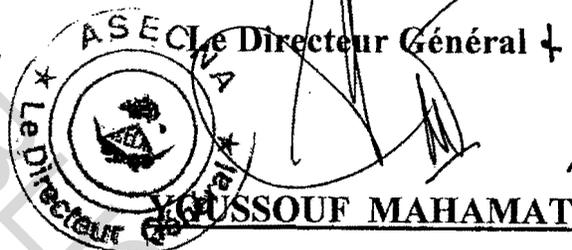
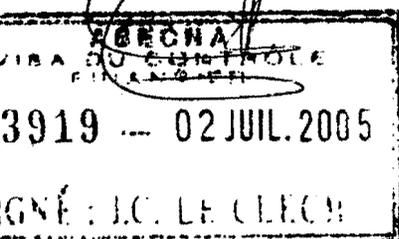
Il peut être confié à la Direction des Etudes et Projets toutes responsabilités ou tâches dans ses domaines d'activité dont la mention n'aura pas été faite explicitement dans la présente décision.

L'organisation des services en bureaux sera fixée par décision séparée du Directeur Général.

ARTICLE 16 : ENTREE EN VIGUEUR

La présente décision prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes dispositions antérieures contraires.

Visa du Contrôleur Financier



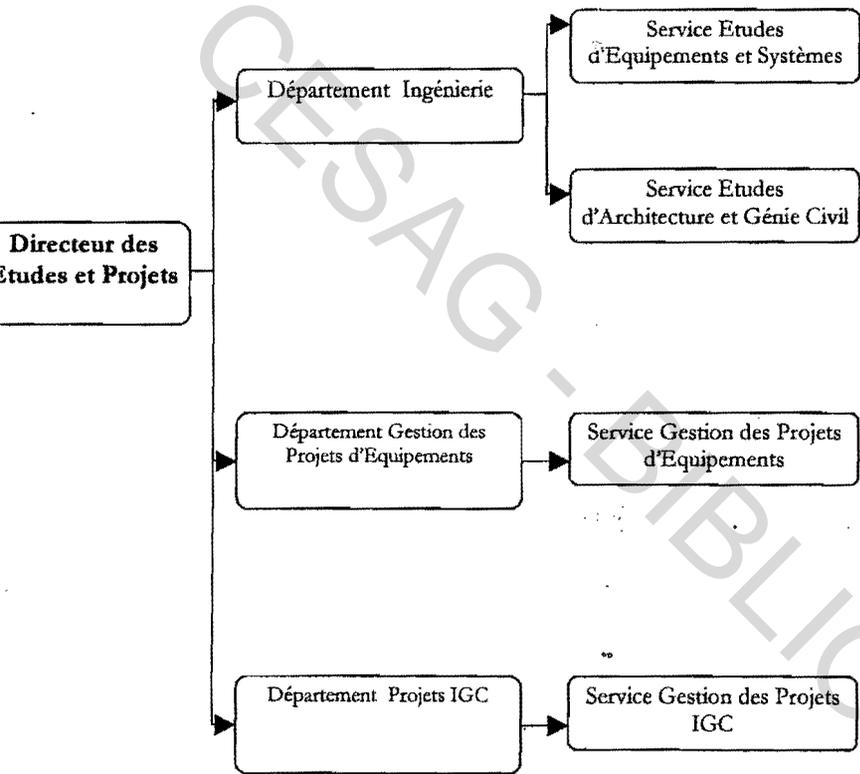
ASECNA Organigramme de la Direction des Etudes et des Projets

suivant décision N°2005/

0921

/ASECNA/DGDD du

02 JUIL, 2005



g

ASECNA
VISA DU CONTRÔLE
FINANCIER
603919 - 02 JUIL. 2005
SIGNÉ : J.C. LE CLECH

ASECNA

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

DAKAR, LE 02 JUIL. 2005

DIRECTION GENERALE

DECISION N°2005/ 0922 /ASECNA/DGDD

**PORTANT CREATION, ORGANISATION ET ATTRIBUTIONS
DU DEPARTEMENT CONTRÔLE ECONOMIQUE ET TECHNIQUE**

LE DIRECTEUR GENERAL,

- VU la Convention portant création de l'ASECNA signée à Dakar, le 25 octobre 1974 ;
- VU les Résolutions N° CM 89 XXIII-5 et 7 du Comité des Ministres de tutelle réuni à COTONOU les 7 et 8 juillet 1989 ;
- VU la Décision N°2000/0268/ASECNA/DGDD du 23 mars 2000 portant attributions du Cabinet du Directeur Général ;
- VU la Décision N°2002/069/ASECNA/DGDD du 15 janvier 2002 portant attributions du Département Contrôle Economique ;
- VU les nécessités de service ;

DECIDE

CHAPITRE I : DE LA CREATION DU DEPARTEMENT CONTROLE ECONOMIQUE ET TECHNIQUE

ARTICLE 1 : CREATION

Il est créé auprès du Directeur Général, un Département dénommé Département Contrôle Economique et Technique.

CHAPITRE II : DES MISSIONS DU DEPARTEMENT CONTRÔLE ECONOMIQUE ET TECHNIQUE

ARTICLE 2 : MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur Général, le Département Contrôle Economique et Technique est chargé de concevoir, planifier, mettre en œuvre, contrôler et suivre la politique de l'Agence dans les domaines :

- de l'organisation ;
- du contrôle de gestion et de l'audit interne ;
- des inspections techniques.

A cet effet, il assiste le Directeur Général dans la conception, l'élaboration, l'application des décisions et le suivi des relations avec les Directions, Délégations, les Représentations et organismes de contrôle externe.

Sur instructions du Directeur Général, il effectue toutes missions de contrôle, d'audit et d'inspection technique.

CHAPITRE III : DES STRUCTURES DU DEPARTEMENT CONTRÔLE ECONOMIQUE ET TECHNIQUE

ARTICLE 3 : ORGANISATION

Sont placés sous l'autorité directe du Chef du Département Contrôle Economique et Technique :

- un Secrétariat
- un Service Contrôle de Gestion et Audit ;
- un Service de l'Inspection Technique.

CHAPITRE IV : DES ATTRIBUTIONS DU DEPARTEMENT CONTRÔLE ECONOMIQUE ET TECHNIQUE

SECTION 1 : DU SERVICE CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT

Le Service Contrôle de Gestion et Audit est chargé :

- d'animer le système de pilotage de l'Agence ;
- d'évaluer la qualité du contrôle interne de l'Agence ;
- d'effectuer les contrôles et audits demandés par le Directeur Général ;
- proposer des mesures correctives.

SECTION 2 : DU SERVICE DE L'INSPECTION TECHNIQUE

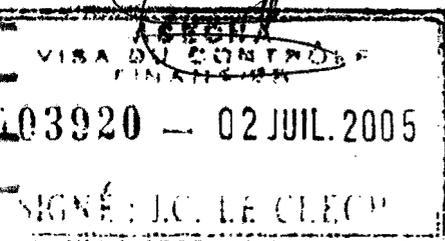
Le Service de l'Inspection Technique est chargé d'effectuer les inspections techniques et de proposer des mesures correctives nécessaires à l'amélioration du fonctionnement des Services Techniques et Opérationnels de l'Agence.

CHAPITRE V : DE L'APPLICATION ET ENTREE EN VIGUEUR

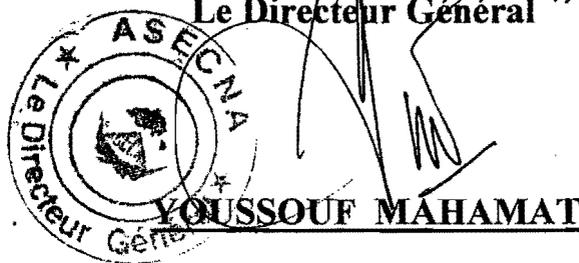
ARTICLE 4 : APPLICATION ET ENTREE VIGUEUR

Le Chef du Département Contrôle Economique et Technique est chargé de l'application de la présente décision qui prend effet à compter de sa date de signature et abroge toutes les dispositions antérieures contraires.

Visa du Contrôleur Financier



Le Directeur Général



Effectif Réel par Structure et CL

<i>Pays Sce</i>	<i>651</i>	<i>652</i>	<i>Total</i>
RCA	88	140	228
Congo	150	238	388
RCI	106	175	281
Bénin	85	143	228
Gabon	120	237	357
Burkina	115	195	310
RIM	129	245	374
Madagascar	134	270	404
Niger	149	201	350
Sénégal	136	251	387
Mali	116	218	334
Tchad	128	168	296
Cameroun	151	302	453
Togo	87	154	241
Guinée Equatoriale	61	92	153
Comores	36	69	105
<i>Sous Totaux</i>	1791	3098	4889
ERSI	20	11	31
ERNAM	13	10	23
EAMAC	90	51	141
<i>Sous Totaux</i>	123	72	195
Cab DG	53	23	76
CF	4	2	6
DRH	65	17	82
DAF	58	92	150
AC	44	28	72
DEE	40	11	51
DT	132	58	190
DOS	22	6	28
<i>Sous Totaux</i>	418	237	655
DELP	6	1	7
Canada	3		3
<i>Sous Totaux</i>	9	1	10
<i>Total Général</i>	2341	3408	5749

FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

INTITULE DU POSTE : Dénomination officielle ou titre de la situation de travail
I – SITUATION DU POSTE
STRUCTURE : Représentation / Direction, Département
SERVICE : Service de rattachement
RATTACHEMENT HIERARCHIQUE : Equivalent n+1
ORGANISATION HIERARCHIQUE ET/OU FONCTIONNELLE : N + 2 : N + 1 : POSTE : Intitulé du poste N - 1 : N-2 : N-3 :
ENVIRONNEMENT DU POSTE : (Relation avec autres services ou avec l'extérieur) INTERNE : Relations transversales au poste EXTERNE : Contact extérieur
II – MISSION ET ACTIVITES
RAISON D'ETRE DU POSTE : Mission définie dans les décisions précisant les attributions de la structure de rattachement.
NATURE ET ETENDUE DES ACTIVITES (découpage du poste en activités puis en tâches)
III - PROFIL EXIGE DU TITULAIRE
QUALIFICATIONS REQUISES : Niveau de diplôme et autres qualifications
QUALIFICATIONS SOUHAITEES : Niveau de diplôme et autres qualifications

FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE**EXPERIENCE :**

Expérience requise

QUALITES REQUISES :

Savoir-être et comportements requis

IV – AUTRES CARACTERISTIQUES DU POSTE**CATEGORIE :**

Conformément à l'annexe C du statut unique du personnel

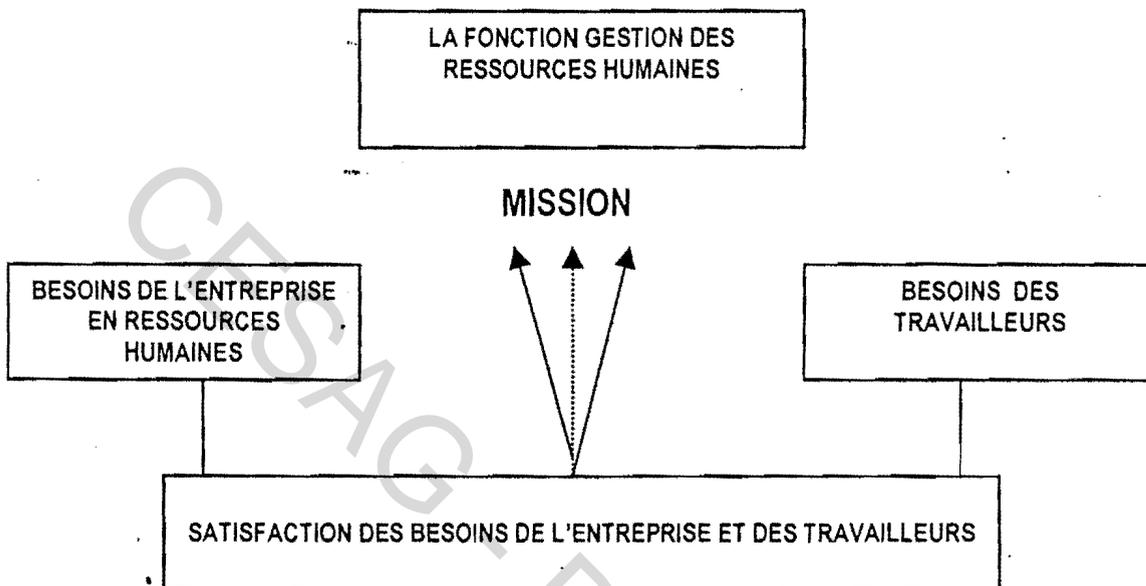
DEGRE D'AUTONOMIE :

Autonomie dans la prise de décision

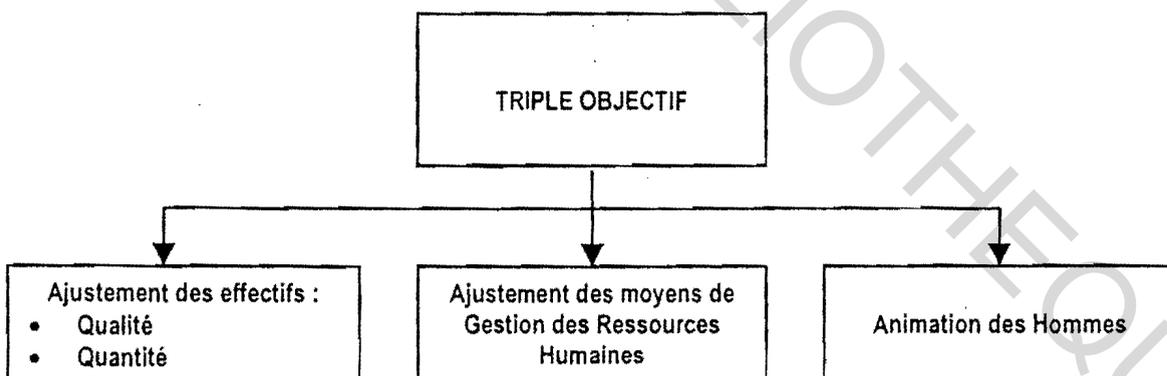
PERSPECTIVES D'EVOLUTION :Mobilités dans la hiérarchie et dans le métier
Autres promotions et avancement

Le Chef du Service Emplois

MISSION DE LA FONCTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



OBJECTIFS DE LA GESTION DU PERSONNEL



- Recherche d'un équilibre satisfaisant entre les besoins de l'Entreprise et ceux des travailleurs.

**ETAPES DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT
(Acteurs et Actions)**

ACTEURS	ETAPES	ACTIONS
Chef du Service demandeur	1 Formulation de la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Définir avec précisions le poste à pouvoir <ul style="list-style-type: none"> - Qualification - Spécialité, - Niveau - Position dans l'organigramme <p align="center">FICHE POSTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorisation budgétaire - Inscription dans un plan (prévisionnel).
Responsable du recrutement + Demandeur	2 Analyse des besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de la fonction du poste pour : <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les critères ; objectifs de la sélection ; - Définir les rôles respectifs ; - Situer l'homme dans l'organisme ; - Structurer et positionner l'emploi - Analyser les interfaces, évaluer le niveau hiérarchique.
Responsable du Recrutement	3 Recrutement 4 Recherche de candidatures	<ul style="list-style-type: none"> - Candidatures spontanées ; - Candidatures proposées ; (organisme de placement ; recommandations, etc...) ; - Candidatures préparées par d'autres formations spécifiques. - Candidatures suscitées (débauchage, contrat avec des organisations etc..)
Responsable du Recrutement Responsable du Recrutement	5 Sélection 5.1 Etude des candidatures	<ul style="list-style-type: none"> • Etude et tri des candidatures pour effectuer une première élimina. • Possibilité de rédiger un questionnaire pour faciliter le tri. • Information : <ul style="list-style-type: none"> - des candidats qui semblent répondre au mieux au poste (lancer des convocations), - lettres d'attentes ceux qui pourraient -convenir, - réponses négatives aux candidats éliminés.

Responsable du Recrutement	5.2 Entretien Individuel	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre le candidat à l'aise • Donner des informations sur le contenu du poste, son environnement psychologique sur l'entreprise, le statut proposé. • Chercher les informations sur les projets professionnels du candidat <ul style="list-style-type: none"> - les lettres attendues personnelles - les raisons des choix - les décisions concernant son passé professionnel.
Responsable du Recrutement + Hiérarchie Spécialistes	5.3 Examens complémentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Epreuves techniques. • Epreuves psychotechniques. • Méthodes d'investigation de la personnalité (prédiction des conduites probables) psychanalyse, • Examens médicaux.
Responsable du Recrutement + Hiérarchie Spécialistes	5.4 Synthèse	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger un compte rendu : <ul style="list-style-type: none"> - de l'entretien - des examens
Supérieur Hiérarchique Assisté du Responsable Du recrutement	6 Décision	<ul style="list-style-type: none"> • Recevoir individuellement les candidats présélectionnés (prendre l'avis de plusieurs personnes). • Choisir le candidat.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

BELANGER Laurent, *GRH, une approche systématique*, éd. Gaëtan Morin, Paris 1979

CHARLES Vincent, *la formation, relais de la stratégie d'entreprise*, collection techniques éd. d'Organisation. Paris, 1990

COTE Marcel, *Gestion des ressources humaines*, Guérin éditeur. Montréal, 1976

FOMBONNE Jean, *la Fonction RH*, sommaire pp9-12, éd. d'organisation. Paris 1992

GRAWITZ Madelaine, *lexique des sciences sociales*, éd. Dalloz. Paris, 1999

HELLRIEGEL, Slocum et woodman : *Management des organisations* 1^{ère}
éd. Nouveaux Horizons

LEVY-LEBOYER Claude, *évaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 4^{ème} éd. d'organisation. Paris, 2002

Mc FARLAND, D.A.F, *coopération and conflit in Personnel Administration*, New-York, American Foundation Management

MARTORY Bernard, CROZET Daniel, *GRH pilotage social et performances*,
5^{ème} éd. DUNOD. Paris, 2002

PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines* ; 11^{ème} éd. Vuibert. Paris, 2004

WEISS Dimitri et collaborateurs, *la Fonction ressources humaines* ; éd. d'organisation.
Paris, 1992

Documents consultés :

BODIALO S.A.Laurent, *Diagnostic de la fonction « gestion des ressources humaines » à la Banque de l'habitat du Sénégal* ; mémoire IFRH-CESAG. Dakar, 2004

KANTE Fatoumata, *Politiques de gestion des ressources humaines dans un établissement public à caractère multinational* ; mémoire DSGE-CESAG. Dakar, 1999

LÖ Ibrahima, professeur vacataire au CESAG, *CODEX* mars2004

Rapport d'activité 2003 de l'ASECNA

Publications consultées :

- Code de rémunération du personnel de l'ASECNA
- Code du personnel de l'ASECNA
- Bimensuel « Téranga Annonces n°00 » *Ressources Humaines : La gestion des conflits en entreprise*. Dakar, du jeudi 18 Août 2005 ; éd.téranga.com P9

Sites Internet consultés :

www.asecna.aero

www.cesag.sn

www.google.com