



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITÉ D'ABOMEY- CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ÉCONOMIE APPLIQUÉE ET DE MANAGEMENT

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES ENTREPRISES**

OPTION : Management

FILIÈRE : **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET
COMMUNICATION (GRHC)**

Année académique : 2011-2013

Sujet :

**PROBLEMATIQUE DE L'ELABORATION DU
BILAN SOCIAL DANS UN OFFICE D'ETAT :
CAS DE L'OFFICE DE RADIODIFFUSION ET
TELEVISION DU BENIN (ORTB)**

Réalisé par :

Nicaise Mèdèhouèhò AHOTIN

Sous la Direction de :

TUTEUR DE STAGE

M. Wahabou A. BAWATH
*Directeur des Ressources
Humaines à l'ORTB*

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Dr Ismaël B. TADDE
*Docteur ès Sciences de Gestion
Enseignant à l'Université
d'Abomey-Calavi (U.A.C)*

Janvier 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT :

VICE-PRESIDENT :

MEMBRE :

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ÉCONOMIE APPLIQUÉE
ET DE MANAGEMENT (ENEAM) N'ENTEND
DONNER NI APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

Dédicace

A

▶ Toi **Marie KIKI**, ma mère pour m'avoir donné le sens de combativité, la force de croire en l'avenir, et de m'avoir couvert avec le voile des bénédictions maternelles ;

▶ Toi **Dossa Bernard AHOTIN**, mon père pour m'avoir inculqué le sens de l'honneur et de la dignité, de l'engagement social, et du respect des différences ;

▶ Toi ma chère épouse **Sara Oluwachéyi**, pour ton soutien moral et spirituel de tous les jours ;

▶ Vous, mes chers fils **Kémuel Akorédé** et **Jériel Oluwasègoun** ;

▶ Vous mes **frères et sœurs**, que ce travail vous serve de référence pour l'éclosion intellectuelle de notre famille.

Remerciements

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence :

- **Dr Ismaël B. TADDE**, qui, malgré ses innombrables sollicitations, a accepté de diriger ce travail ;
- **Les membres du jury** qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier ce travail ;
- **Tous les enseignants de l'ENEAM** pour leur dévouement au travail et pour les connaissances transmises ;
- **Dr WOROU Rosalie**, qui m'a beaucoup inspiré par leur rigueur dans le raisonnement, la force de ses convictions, son cours et les nombreux conseils ;
- **Doctorant ADJANONHOU Darius**, pour leur sens d'ouverture d'esprit;
- **Monsieur Jérôme BIBILARY**, Journaliste – Diplomate pour son soutien indéfectible ;
- **Monsieur Wahabou BAWATH**, Directeur des Ressources Humaines à l'ORTB ;
- **Monsieur Pascal GODONOU et son épouse Josiane** pour leur soutien indéfectible ;
- **Monsieur Philippe EGOUNLETY et son épouse Aline** pour leur encouragement ;
- Tous mes collègues de service.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	:	Agents Conventionnés
APE	:	Agents Permanents de l'Etat
BS	:	Bilan social
CNSS	:	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CFP	:	Centre de Formation Professionnelle
CA	:	Chiffre d'Affaires
CFI	:	Canal France International
CIRTEF	:	Conseil International des Radiodiffusions et Télévisions d'Expression Française
CODIR	:	Comité de Direction
CA	:	Conseil d'Administration
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
ENEAM	:	Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
FNRB	:	Fonds National des Retraités du Bénin
FP	:	Frais de Personnel
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	:	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
MS	:	Masse Salariale
MEF	:	Ministère de l'Economie et des Finances
MCTIC	:	Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication
MTFPRAI-CDS	:	Ministère du Travail et de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle, Chargé du Dialogue Social.
ORTB	:	Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin
ORTD	:	Office de la Radiodiffusion et Télévision du Dahomey
OHADA	:	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
PSDO	:	Plan Stratégique de Développement de l'Office
RFI	:	Radio France Internationale
RH	:	Ressources Humaines
SYNTRAB	:	Syndicat National des Travailleurs du Bénin
SAPGC	:	Service de l'Administration du Personnel et de la Gestion des Carrières
SGPAS	:	Service de la Gestion de la Paie et Affaires Sociales
SDRH	:	Service du Développement des Ressources Humaines
TBS	:	Tableaux de bord sociaux
UAC	:	Université d'Abomey-Calavi
UAR	:	Union Africaine de Radiodiffusion
VA	:	Valeur ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°	1.	:	Différentes branches des APE
Tableau n°	2.	:	Répartition par catégorie des APE
Tableau n°	3.	:	Répartition par catégorie des Agents Conventionnés
Tableau n°	4.	:	Effectif général du personnel de l'Office
Tableau n°	5.	:	Inventaire des forces et faiblesses observées
Tableau n°	6.	:	Regroupement des problèmes par problématique
Tableau n°	7.	:	Tableau de bord de l'étude
Tableau n°	8.	:	Echantillon représentatif par catégorie
Tableau n°	9.	:	Répartition des réponses sur la notion du bilan social
Tableau n°	10	:	Répartition de la population enquêtée suivant qu'elle pense que le bilan social est un gaspillage de ressource ou non
Tableau n°	11	:	Répartition de la population enquêtée suivant l'appréciation qu'elle fait de l'intérêt du bilan social.
Tableau n°	12	:	Répartition de la population enquêtée suivant que le bilan social peut servir effectivement dans la gestion des RH de l'ORTB.
Tableau n°	13	:	Répartition de la population suivant son appréciation des conditions d'une meilleure utilisation du bilan social
Tableau n°	14	:	Répartition des réponses sur la notion du bilan social
Tableau n°	15	:	Caractéristiques du bilan social
Tableau n°	16	:	Répartition par ordre de priorité des paramètres constitutifs du bilan social
Tableau n°	17	:	Répartition des avis suivant la contribution du bilan social à la GRH à l'ORTB
Tableau n°	18	:	Répartition des notions sur la réalisation du bilan social
Tableau n°	19	:	Répartition des notions de connaissance sur les dispositions qui rendent obligatoire le bilan social.
Tableau n°	20	:	Répartition des réponses sur des sanctions pénales qu'encourent les dirigeants sociaux en cas de la non élaboration du bilan social.
Tableau n°	21	:	Répartition des avis sur la communication du bilan social
Tableau n°	22	:	Répartition des réponses sur les indicateurs GRH dans le cadre de l'élaboration du bilan social.
Tableau n°	23	:	Proportion des personnes ayant déclaré avoir reçu une formation sur l'élaboration du bilan social
Tableau n°	24	:	Causes de la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH

LISTE DES FIGURES

Figure n°	1.	:	La loi de Lavoisier appliquée aux TBS ou la boucle de l'information sociale
Figure n°	2.	:	Les différentes variables qui entourent un agent

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°	1.	:	Répartition du personnel identifié par catégorie socio professionnelle
Graphique n°	2.	:	Répartition des réponses sur la notion du bilan social
Graphique n°	3.	:	Répartition des avis sur la perception du bilan social comme un gaspillage ou non
Graphique n°	4.	:	Répartition des réponses suivant la finalité du bilan social pour une entreprise.
Graphique n°	5.	:	Répartition des avis suivant l'utilité du bilan social dans la GRH à l'ORTB.
Graphique n°	6.	:	Répartition suivant les éléments pouvant contribuer à une meilleure utilisation du bilan social.
Graphique n°	7.	:	Répartition des réponses du personnel des RH sur la notion du bilan social.
Graphique n°	8.	:	Répartition des réponses suivant les caractéristiques du bilan social
Graphique n°	9.	:	Répartition des réponses suivant les caractéristiques du bilan social
Graphique n°	10.	:	Répartition des avis sur la réalisation du bilan social
Graphique n°	11.	:	Répartition des avis sur les dispositions qui rendent obligatoire le bilan social
Graphique n°	12.	:	Répartition des avis sur les sanctions pénales qu'encourent les dirigeants sociaux en cas de non élaboration du bilan social
Graphique n°	13.	:	Proportion des agents ayant reçu une formation sur le bilan social
Graphique n°	14.	:	Causes de la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1	:	Organigramme général de l'ORTB
Annexe n°2	:	Organigramme de la DRH
Annexe n°3	:	Principaux indicateurs en GRH
Annexe n°4	:	Proposition d'un bilan social type

RESUME

La gestion rationnelle des ressources humaines n'est pas seulement une formalité. C'est aujourd'hui un impératif car le potentiel humain constitue avant tout la base de tout processus de développement. Intégrer la dimension "**ressources humaines**" dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue.

Cette gestion occupe une place de choix dans le dispositif managérial des organisations. Pour rendre sa mission crédible et pour fonder les choix de politique sociale, la fonction "**ressources humaines**" doit disposer de données précises, d'instruments de mesure capables de rendre compte des impératifs et de l'impact desdites politiques sur l'entreprise.

Le bilan social s'inscrit dans cette perspective. Seulement, les observations de stage faites à l'ORTB, rendent compte de ce que le bilan social n'est jamais élaboré. D'où l'intérêt du sujet «**Problématique de l'élaboration du "Bilan Social" dans un Office d'Etat : Cas de l'ORTB** ».

De façon générale, les investigations faites révèlent que le bilan social apparaît comme un concept nouveau dans le domaine de la gestion. Aussi, il est à noter que l'outil est très peu connu du personnel.

Dans la perspective de résoudre ces dysfonctionnements, la démarche adoptée a consisté à émettre des hypothèses qui se présentent de la façon suivante :

- ***Faibles compétences en matière de GRH et insuffisance dans la maîtrise des outils de la GRH ;***
- ***Non mobilisation des techniques d'élaboration du bilan social ;***
- ***Absence d'une politique de sensibilisation et de formation sur les outils de gestion des ressources humaines.***

Pour remédier à cet état de chose, les approches de solutions suivantes ont été formulées :

- ***Instaurer l'élaboration du bilan social à la fin de chaque année ;***
- ***Renforcer la capacité du personnel des ressources humaines sur l'élaboration du bilan social ;***
- ***Mettre en place une documentation d'information et de formation sur les outils de gestion des ressources humaines.***

Ainsi, la mise en œuvre des réformes proposées exige l'adhésion de toutes les parties prenantes et d'un personnel qui partage la vision de l'Office.

SOMMAIRE :

INTRODUCTION

Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique

Section 1 : Cadre physique de l'étude

Paragraphe 1 : Présentation générale de l'ORTB.

Paragraphe 2 : Structure et état des lieux des ressources humaines

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification et la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de la résolution de la problématique.

Chapitre II : Du cadre théorique de l'élaboration du bilan social au choix de la méthodologie

Section 1 : Cadre théorique et revue de littérature

Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Section 2 : Choix de la méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : Principales caractéristiques de la démarche méthodologique

Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et limites des données

Chapitre III : Analyse des données

Section 1 : Enquêtes et vérification d'hypothèses

Paragraphe 1 : Collecte des données

Paragraphe 2 : Analyse et vérification des hypothèses

Section 2 : Approches de solutions aux conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

« Les systèmes et les plans stratégiques ne génèrent pas le succès, les gens le font ». C'est en ces termes que Henri MINTZBERG évoque la place prépondérante qu'occupent les hommes dans une organisation. Même si pendant des siècles, la conception unidimensionnelle de l'homme a prédominé dans les esprits, il n'en demeure pas moins que depuis les années 1930, les relations de l'homme avec son milieu de travail sont devenues une source de préoccupations sans cesse ascendantes. ***La gestion rationnelle des ressources humaines n'est pas seulement une formalité. C'est aujourd'hui un impératif car le potentiel humain constitue avant tout la base de tout processus de développement.*** Intégrer la dimension "***ressources humaines***" dans la stratégie de gestion de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Ainsi La gestion des ressources humaines regroupe de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la gestion des conflits, la motivation, les conditions de travail, le bilan social etc. Ce dernier constitue à lui seul un outil indispensable à une gestion efficace et efficiente des ressources humaines et par conséquent l'amélioration des performances de l'entreprise.

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel qui apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. C'est un état des lieux aussi précis que possible, établi avec rigueur et minutie, se situant dans la continuité des publications précédentes offrant une image complète des ressources humaines de l'entreprise. C'est aussi un outil d'analyse qui sert à apprécier, à travers des indicateurs chiffrés, les données sociales disponibles dans l'entreprise, à déterminer les priorités d'actions à repérer les problèmes et les dysfonctionnements.

Mais le bilan social étant un document qui s'intéresse aux ressources humaines et uniquement à elles, on peut déduire que sa conception incombe aux responsables en charge des ressources humaines. Si le bilan social constitue une obligation à laquelle toute entreprise de 300 salariés et plus est soumise, il peut être également un véritable outil d'information, de concertation et de planification mis à la disposition de l'Entreprise, des salariés et de leurs représentants. En somme, il constitue un outil d'aide à la décision.

Dès lors, l'élaboration du bilan social à l'ORTB constitue une nécessité absolue pouvant contribuer à réduire dans une large mesure les subjectivités et les prises de décisions inappropriées.

C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés à ce sujet intitulé : ***Problématique de l'élaboration du "Bilan Social" dans un Office d'Etat : Cas de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB).***

Ce mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier aborde le cadre institutionnel de l'étude et le ciblage de la problématique (I). Puis, le deuxième permet de présenter du cadre théorique de l'élaboration du bilan social au choix de la méthodologie. Enfin le dernier chapitre porte sur l'analyse des données.

CHAPITRE I

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE
ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Section 1 : Cadre physique de l'étude

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) est un établissement public à caractère social, scientifique et culturel régi par la loi N° 94-009 du 28 juillet 1994.

Suivant ses statuts approuvés par le décret N° 2005-252 du 6 mai 2005, l'ORTB a pour objet l'exploitation du service public de l'audiovisuel. Il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'ORTB couvre l'ensemble du territoire national et ses programmes sont également diffusés à l'extérieur par satellite en bande Ku en Afrique, en Europe, au Moyen-Orient et dans les Amériques au profit de la diaspora béninoise.

Placé sous la tutelle du Ministre chargé de la Communication, l'Office a son siège à Cotonou. Il dispose d'une station régionale à Parakou, de trente six (36) centres d'émission répartis à l'intérieur du pays et trois (03) antennes régionales.

Paragraphe 1 : Présentation générale de l'ORTB.

L'ORTB est un établissement public à caractère social, scientifique et culturel. C'est dans cet office que nous avons effectué notre stage et plus précisément à la Direction des Ressources Humaines. Ce paragraphe qui va se consacrer à sa présentation abordera respectivement son historique, son statut juridique, sa vision et ses missions.

A. Historique, statut juridique

1) Historique

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) est né du regroupement de ses deux grandes composantes à savoir : la Radiodiffusion et la Télévision nationales.

La Radiodiffusion a été créée le 07 mars 1953 sous la dénomination de Radio Cotonou avec un personnel dont l'effectif s'élevait à cinq (5) agents. Destinée à sa création, à produire des émissions à connotation idéologique, politique et socioculturelle, la radiodiffusion nationale a dû prendre au fil des ans, plusieurs noms selon les convictions politiques de l'heure. Ainsi a-t-on parlé de :

- Radio Cotonou (du 07 mars 1953 au 1er Octobre 1958) ;
- Radio Dahomey (du 1^{er} octobre 1958 au 1^{er} août 1970) ;
- Voix du Progrès (du 1^{er} août 1970 au 26 octobre 1972) ;

- Voix de la Révolution (du 26 octobre 1972 au 28 février 1990) ;
- Radio Bénin (depuis 1^{er} mars 1990).

Elle fonctionne en collaboration avec une chaîne régionale et cinq (5) chaînes FM de radio rurales.

La Télévision Nationale quant à elle, est construite en 1972 grâce à la coopération française. Mais elle ne sera fonctionnelle que six ans après sa création c'est-à-dire le 30 décembre 1978 avec des équipements produisant des images en noir et blanc. Il a fallu attendre 1984 pour avoir la diffusion des images en couleur.

Ces deux médias vont fusionner pour devenir l'Office de la Radiodiffusion et Télévision du Dahomey (ORTD) créé par l'ordonnance N°75-43 du 21 Juillet 1975. C'est par la loi N°81-012 du 10 Octobre 1981 que l'ORTD est devenu plus tard Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB).

2) Statut juridique

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) est régi par la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994, portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique, la loi organique N° 092-021 du 21 août 1992 de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication, et le décret n°2005-252 du 06 mai 2005 relatif à ses statuts. Il est doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière, et est placé sous la tutelle du Ministère en charge de la Communication.

B. Vision et Missions

1) Vision

La vision de l'ORTB en 2010 est celle définie dans son plan stratégique de développement 2010-2014 : **« Faire de l'ORTB une Entreprise leader par la qualité et la performance, constituant une référence en Afrique et dans le monde».**

2) Missions

Comme le stipule l'article 3 de ses statuts, l'ORTB a pour objet, l'exploitation du service public de radiodiffusion et télévision. A ce titre, il a pour missions :

- d'étudier, de réaliser des émissions d'information générale et des programmes de radiodiffusion et de télévision répondant aux objectifs politiques économiques et socioculturels de l'Etat béninois ;
- de produire, de coproduire, d'acquérir, d'échanger et de programmer des émissions de radiodiffusion et de télévision destinées au public sans distinction de race, de culture, de sexe et de religion ;
- d'offrir toutes prestations, assistance ou coopération en matière de radiodiffusion et de télévision ;
- de contribuer au renforcement de l'unité nationale ;
- d'aider au renforcement des valeurs sociales par la promotion d'une éthique basée sur le respect de la personne humaine, du citoyen et du bien public ;
- de diffuser des émissions qui favorisent l'intégration et l'éducation permanente de tous les citoyens ainsi que le développement de tout le pays ;
- d'assurer le rayonnement et le prestige du Bénin à l'étranger ;
- de prospecter et de diffuser des annonces publicitaires et communiqués conformément à la réglementation en vigueur ;
- de servir de référence nationale en matière d'audiovisuel par la qualité technique, professionnelle et artistique de ses services de productions.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission de service public, l'ORTB bénéficie de la contribution de l'Etat béninois sous forme de subventions (subventions d'investissement, subventions de fonctionnement et subventions d'équilibre).

L'ORTB est membre du Conseil International des Radiodiffusions et Télévisions d'Expression Françaises (CIRTEF) et de l'Union Africaine de Radiodiffusion (UAR). Il entretient des relations de partenariat avec les radios et télévisions régionales et internationales, notamment Canal France International (CFI), RFI, RFO et RTBF.

L'Office génère des ressources propres à travers certaines activités de publicité et de reportage. Grâce à son autonomie financière, l'Office a adopté des méthodes de

gestion qui s'apparentent à celles d'une entreprise privée puisqu'il évolue dans un environnement très concurrentiel depuis la démonopolisation du secteur audiovisuel.

C. Structure organisationnelle

L'ORTB est composé d'un ensemble de structures hiérarchisées. Au sommet, se trouve le Conseil d'Administration. A la suite se trouvent la Direction Générale, le Secrétariat Général, les Directions Techniques, les Services, les Centres, les Divisions et les Sections.

Le Conseil d'Administration est composé de sept (07) membres. Il élabore la politique générale de l'Office. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'Office et pour faire ou autoriser tous actes ou opérations relatifs à son objet. Aussi définit-il les pouvoirs qu'il délègue à la Direction Générale.

Le Directeur Général est responsable de l'exécution du programme de développement de l'Office. Il veille à la mise en œuvre de la politique d'information du Gouvernement ainsi qu'à la diffusion de tous les courants d'opinion pour autant qu'ils ne portent pas atteinte à l'ordre et la sécurité publics, et assure la gestion quotidienne de l'Office.

Dans cette tâche, il est assisté du Comité de Direction, un organe consultatif obligatoire. Le Comité de Direction est composé des personnes ci-après :

- le Directeur Général ;
- le Secrétaire Général ;
- l'Agent Comptable ;
- les Directeurs et Directeurs adjoints ;
- deux délégués du personnel élus en assemblée générale.

1) Les organes de contrôle

- **Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'Office et pour faire ou autoriser tous actes ou opérations relatifs à son objet. Sa composition, ses pouvoirs et ses modalités de fonctionnement sont arrêtés par les statuts. Il a les pouvoirs suivants :

1. élaborer la politique générale de l'Office en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social du pays ;
2. recevoir directement la communication des rapports trimestriels et annuels des commissaires aux comptes et délibère à leur sujet ;
3. faire une étude prévisionnelle sur les perspectives d'activités et le budget pour l'exercice suivant et les comptes de l'exercice écoulé de l'Office ;
4. arrêter par période annuelle les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les performances de l'Office.

Le CA délègue au DG certains pouvoirs qui sont définis dans le règlement intérieur. Il se réunit deux fois par an en session ordinaire. Il tient des sessions extraordinaires en cas de besoins.

Les administrateurs sont nommés en Conseil des Ministres pour un mandat de quatre (4) ans renouvelable. Le Conseil d'Administration est composé de sept (7) membres :

1. le Ministre chargé de la Communication ou son Représentant, Président¹ ;
2. le Représentant du Ministre en charge des Finances ;
3. le Représentant du Ministre en charge du Plan ;
4. le Représentant du Ministre en charge de l'agriculture ;
5. le Représentant du personnel de l'ORTB élu en Assemblée Générale ;
6. le Représentant des usagers désigné par le Ministre de tutelle ;
7. une personnalité compétente dans le domaine de l'audiovisuel désignée par le Ministre de tutelle.

• Les Commissaires Aux Comptes

Deux Commissaires aux comptes sont nommés par décret sur proposition du Ministre chargé des Finances. Ils procèdent au moins deux fois par an à une vérification approfondie des comptes de trésorerie et aux moins une fois par an à une vérification approfondie de tous les comptes de l'Office.

¹ Président du Conseil d'Administration

2) Les organes de gestion

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) est géré par un Directeur Général assisté d'un Comité de Direction qui est consulté pour toutes les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale de l'Office.

Les organes de gestion de l'ORTB comprennent :

- **Le Comité de Direction (CODIR)**

Le Comité de Direction est l'organe consultatif obligatoire. Il est composé du staff de l'Office. Il est présidé par le DG ou son représentant. A ce titre, le CODIR est consulté pour toutes les décisions importantes de l'Office telles que l'élaboration du budget, du programme d'activités annuel et la politique générale de l'Office etc... Il se réunit au moins une fois par semaine.

- **Le Directeur Général**

Le Directeur Général est nommé par un décret pris en Conseil des Ministres sur proposition de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication. La Direction Générale est l'organe de gestion de l'Office. Le DG est l'ordonnateur du budget. Il représente l'Office dans tous les actes de la vie civile.

- **Le Secrétaire Général**

Le Secrétaire Général est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication. Il est chargé de la gestion administrative de l'Office. Il assure la gestion administrative et matérielle de l'Office. De ce fait il est chargé de coordonner les activités des différentes Directions Techniques, d'assister le DG dans la gestion des ressources humaines et matérielles de l'Office, de suivre les affaires à caractère juridique ou contentieux engageant l'Office.

- **Le Directeur des Ressources Humaines**

Il est chargé de la gestion des ressources humaines de l'Office et de l'organisation de la fonction Ressources Humaines.

L'organigramme général de l'ORTB adopté en août 2009 élève au rang de Direction la fonction de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui n'était qu'un service du Secrétariat Général.

La nouvelle Direction des Ressources Humaines, notre lieu de stage comprend (04) services chacun ayant autorité sur deux divisions (*cf. annexe n°2*) :

- Service de l'Administration du Personnel et de la Gestion des Carrières ;

- Service de la Gestion de la Paie et des Affaires Sociales ;
- Service du Développement des Ressources Humaines.
- Centre de la Formation Professionnelle.

D. Sources de financement

Les ressources financières de l'ORTB sont constituées :

- des recettes publicitaires ;
- de la taxe radiophonique et télévisuelle ;
- de la redevance ou taxe à l'usage ;
- des subventions du Gouvernement.

Paragraphe 2 : Structure et état des lieux des ressources humaines

A. Structure des ressources humaines.

Le personnel en service à l'ORTB est composé de deux grandes catégories d'agents : les Agents Permanents de l'Etat (**APE**) et les Agents Conventionnés (**AC**).

1) Les Agents Permanents de l'Etat

Les Agents Permanents de l'Etat (APE) sont régis par la loi n° 86-013 du 26 février 1986, portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et repartis dans trois (03) branches différentes.

Tableau n°1 : les différentes branches des APE

BRANCHES	CORPS	TEXTES
➤ Programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Rédacteurs Principaux • Rédacteurs • Rédacteurs-Adjoints • Reporters • Cadreurs • Monteurs • Infographistes 	les Personnels de l'Audiovisuel sont régis par le Décret n° 91-53 du 29 mars 1991, portant Statuts Particuliers des Corps des Personnels de l'Audiovisuel plus avantageux par sa classification professionnelle.
➤ Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénieurs • Ingénieurs-Adjoints • Contrôleurs Techniques • Agents d'Exploitation • Maintenance informatique 	
➤ Personnels Administratifs Communs	<ul style="list-style-type: none"> • Administrateurs • Attachés des Services Administratifs • Secrétaires des Services Administratifs • Secrétaires Adjoints des Services Administratifs • Préposés des Services Administratifs • Conducteurs des Véhicules Administratifs • Agents d'Entretien et de Service 	Les Personnels Administratifs Communs sont régis comme tous les autres Agents de l'Etat appartenant à ces corps par le Décret n° 97-531 du 28 Octobre 1997, portant Statuts Particuliers des Corps des Personnels Administratifs communs.

L'effectif des APE s'élève au 31 Janvier 2014 à **79** agents se décomposant comme suit :

REPARTITION PAR CATEGORIE

Tableau n°2 : Point des APE

CATEGORIES	EFFECTIFS	%
A	54	68,35
B	11	13,92
C	6	7,59
D	8	10,13
E	0	0,00
TOTAL	79	100,00

Source : Etat d'effectif au 31 janvier 2014

Commentaire :

Ce point des effectifs des APE sur un total de 79 agents, donne un pourcentage très élevé des Cadres A contrairement aux autres catégories qui sont en effectif réduit de jour en jour.

2) Les *Agents* Conventionnés

Cette catégorie compte **534** agents se décomposant comme suit :

REPARTITION PAR CATEGORIE

Tableau n° 3 : Point des agents Conventionnés

CATEGORIES	EFFECTIFS	%
C	181	33,90
M	78	14,61
E	275	51,50
TOTAL	534	100

Source : Etat d'effectif au 31 janvier 2014

Commentaire :

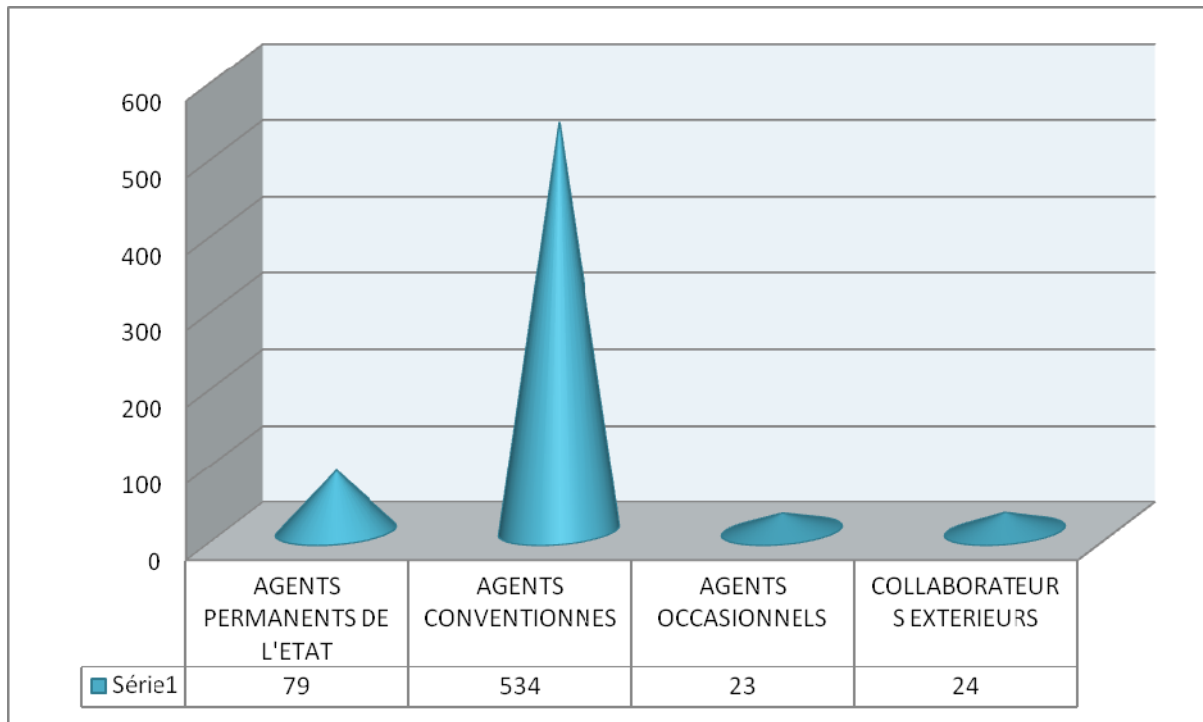
Ce point des effectifs des ARAE sur un total de 534 agents, donne un pourcentage très élevé des agents de la Catégorie E et A contrairement aux agents de la Maîtrise.

Tableau n° 4 : Point de l'effectif Général

STATUT	NOMBRE	%
AGENTS PERMANENTS DE L'ETAT	79	11,97
AGENTS CONVENTIONNES	534	80,91
AGENTS OCCASIONNELS	23	3,48
COLLABORATEURS EXTERIEURS	24	3,64

EFFECTIF GENERAL	660	100
-------------------------	------------	-----

Source : Etat d'effectif au 31 janvier 2014



Effectif Général au 31/01/2014

B. L'état des lieux des ressources humaines.

1) Missions de la Direction des ressources humaines

La Direction des Ressources Humaines a été notre structure d'accueil où nous avons effectué le stage. Cette direction dispose de quatre (4) services à savoir :

- Service de l'Administration du Personnel et de la Gestion des Carrières ;
- Service de la Gestion de la Paie et des Affaires Sociales ;
- Service du Développement des Ressources Humaines ;
- Centre de la Formation Professionnelle.

Les tâches de cette direction des ressources humaines consistent essentiellement à :

- Elaborer la politique de recrutement de l'Office ;
- Organiser les tests de recrutements internes ;
- Procéder régulièrement à la mise à jour des postes ;
- Veiller à l'enregistrement et au suivi des informations concernant le personnel ;

- Veiller à la conservation des dossiers individuels ;
- Gérer les congés et les autorisations d'absence des agents ;
- Gérer la carrière des agents ;
- Veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires liées aux ressources humaines ;
- Gérer les contentieux administratifs et sociaux du personnel ;
- Procéder aux déclarations sociales du personnel ;
- Veiller à l'élaboration du plan de formation de l'Office ;
- Mettre en œuvre le plan de formation ;
- Veiller au traitement de la paie et des rappels ;
- Veiller à l'organisation annuelle de l'évaluation du personnel ;
- Produire les rapports d'activités trimestriels et annuels de la direction ;
- Elaborer le bilan social en fin d'exercice ;
- Veiller à la santé et à l'hygiène au travail ;
- Veiller à l'adéquation des emplois et compétences ;
- Organiser la mobilité du personnel ;
- Veiller à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
- Veiller au bon fonctionnement du centre de formation professionnelle.

2) Observations liées à la pratique de la Gestion des
Ressources Humaines.

Pendant toute la durée de notre stage, nous avons fait des observations et discuté avec divers agents et responsables hiérarchiques et syndicaux. L'analyse du fonctionnement des différents services de l'ORTB et en particulier la Direction des Ressources Humaines, a révélé un certain nombre d'atouts et de faiblesses.

➤ La remarque générale qu'il convient de faire à ce niveau, est que le travail se fait dans une ambiance conviviale. Il est à noter un effort louable de la direction générale de l'ORTB pour la mise à disposition de certains outils de gestion à savoir :

- Elaboration en octobre 2009 d'un plan stratégique couvrant la période de 2010 à 2014 ;
- Elaboration en août 2009 du manuel de procédures administrative, comptable et financière.

Toutefois, nous pouvons noter une concurrence accrue des radios et télévisions privées et une rentabilité insuffisante de ressources pour couvrir les charges de

l'Office.

Conclusion significative n° 1 : Existence d'outils de gestion stratégique et quotidienne de l'office (Force)

A travers l'expression « à travail égal, salaire égal », le législateur entend bien promouvoir des modes de gestion qui prennent en compte le résultat du travail réalisé plutôt que la capacité d'un salarié à accumuler des diplômes. Les processus de GRH doivent être inscrits dans une démarche privilégiant la logique de poste dans laquelle il existe un lien étroit entre la rémunération d'un salarié et sa performance dans son poste d'affectation. A l'ORTB, la gestion des carrières est toujours basée sur le diplôme (ou son équivalent en terme de formations de longue durée).

Conclusion significative n° 2 : Gestion peu efficace des carrières (faiblesse)

Pour mettre fin à la gestion peu rationnelle de la formation qui a prévalu pendant des années, tous les acteurs ont contribué à l'élaboration et un début de mise en œuvre d'un plan de formation. Il s'agit d'un plan quinquennal qui couvre la période 2012-2016.

Conclusion significative n° 4 : Existence d'un plan de formation quinquennal 2012-2016 (Force)

Il est à remarquer que l'Office s'est doté d'un plan de formation sur cinq (5) ans. Donc les formations qualifiantes et diplômantes sont programmées au profit des agents de l'Office. **On note par contre l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation.** Aussi, faut-il souligner que l'évaluation post-formation est censée aider à évaluer le degré de transfert des apprentissages et calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'entreprise. A l'ORTB, il se note une absence totale d'évaluation des actions de formation au point où il est quasiment impossible de savoir avec précision si l'investissement en matière de formation impacte ou non la productivité de la société. Il s'en suit la méconnaissance des impacts des actions de formation.

Conclusion significative n° 5 : Inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation (faiblesse)

Il est constaté certains comportements qui témoignent d'un climat de suspicion au sein du personnel en raison des convictions politiques des uns et des autres. C'est dire que le climat de travail convivial que l'on peut noter au premier

contact avec la structure ne traduit pas pleinement la réalité. Le travail en équipe s'en trouve parfois malaisé.

Conclusion significative n°6 : Difficulté à travailler en équipe (faiblesse)

En outre, nous avons noté une gestion du personnel peu **stratégique**. En effet, malgré l'évolution de la fonction "ressources humaines" qui a amené au cours de ces dernières années les dirigeants à divers niveaux à intégrer dans leurs plans d'actions des politiques déclinées en autant de visions stratégiques, l'Office a encore du mal à mettre en application les orientations et politiques de gestion des ressources humaines définies dans le Plan Stratégique de Développement de l'Office (PSDO) pour faire face à la concurrence.

Conclusion significative n°7 : Difficulté de mise en œuvre d'une gestion stratégique des RH (faiblesse)

Le manuel de procédures administrative, comptable et financière de l'Office peine à être mis en application ce qui pourrait à-coup sûr, faciliter la division et la coordination du travail et les mécanismes de coordination du travail.

Conclusion significative n°8 : La non mise en application effective du manuel de procédures. (faiblesse)

Il est à noter à ce niveau, la non-existence d'une base de données unique du personnel exploitable en réseau. En l'absence d'un tel dispositif informatique intégré, il y a un faible niveau de maîtrise des outils de bureautique par les gestionnaires des RH. Cela empêche la production d'informations fiables sur le personnel, mieux sécurisées et davantage diversifiées tout en réduisant les temps de traitement des demandes d'informations périodiques.

Conclusion significative n°9 : Système d'information de gestion des ressources humaines peu fiable (faiblesse)

Conformément aux dispositions de l'article 70 de la Convention Collective, qui dispose : « La progression d'un échelon à un autre ou avancement consiste au passage d'un échelon inférieur à un échelon immédiatement supérieur dans les mêmes catégories et échelle d'emploi. Cet avancement intervient normalement tous les deux (02) ans sur note favorable obtenue par le travailleur. Il est automatique lorsque le travailleur est reçu dans l'ordre national du Bénin. Le nombre maximum des agents pouvant bénéficier de l'avancement est fixé pour chaque groupe ou chaque catégorie selon un pourcentage déterminé, dans les conditions prévues par la

Direction Générale au titre de chaque année, après concertation avec les représentants des travailleurs. Toutefois, l'avancement devient automatique après quatre (04) ans d'ancienneté dans le dernier échelon ».

Mais cette forme de suivi des carrières ne cesse de créer des contestations au sein du personnel. Des contestations s'enregistrent à la fin de chaque session des travaux d'avancement.

Conclusion significative n°10 : Suivi peu rigoureux des travaux d'avancement (faiblesse).

Nous avons observé le vieillissement du personnel au niveau des Agents Permanents de l'Etat. Aucune pyramide des âges n'est régulièrement établie, ni mise à jour pour permettre une lecture rapide de l'état démographique du personnel.

Conclusion Partielle n°11 : Personnel vieillissant (faiblesse).

Il a été commandité en 2012, un audit des ressources humaines en exécution du cahier des charges de la Direction des Ressources Humaines qui a été investie de cette mission d'audit du personnel dans toutes les entités de l'Office. Cette activité a permis de recenser les différents problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines. Malheureusement les recommandations de cet audit n'ont pas été prises en compte.

Conclusion significative n° 12 : Non prise en compte des recommandations de l'audit des ressources humaines de 2012 (faiblesse)

L'ORTB, un établissement de service public d'audiovisuel doit pouvoir élaborer un bilan social à la fin de chaque année. Malheureusement, depuis sa création l'ORTB n'a jamais élaboré le bilan social. Alors qu'il est confronté à d'énormes problèmes. Des risques d'électrocution ou liés à l'absorption de vapeurs, à l'émanation de plomb ou de produit chimique, aux éclairages, réverbérations, à la durée du temps d'exposition à l'écran, aux chaleurs et radiations, etc ; pouvant entraîner une infection par voie digestive, respiratoire, épidermique, nous pouvons noter d'autres problèmes de gestion à savoir :

- le taux d'absentéisme très élevé ;
- la non maîtrise de l'évolution des effectifs du personnel ;
- la non définition d'une politique de recrutement ;
- la non création d'un comité d'hygiène de sécurité au travail ;
- la non maîtrise de la masse salariale.

Le panorama sombre décrit supra montre que l'ORTB est véritablement confronté à des problèmes de plusieurs ordres. De même il faut souligner l'inexistence dans les différents services des tableaux de bord sociaux pouvant servir de bases à l'élaboration du bilan social.

Conclusion significative n° 13 : Non élaboration de tableau de bord social (faiblesse)

La fonction "ressources humaines" se professionnalise davantage exigeant des connaissances et une pratique spécifique. Or, le constat amer fait est que, un nombre restreint des agents de la DRH ayant en charge la gestion des ressources humaines sont des professionnels en la matière. Ainsi, très peu d'entre eux, maîtrisent effectivement l'importance de l'élaboration du bilan social.

Conclusion significative n° 14 : Déficit de professionnalisation aux postes clés de la fonction RH (faiblesse)

Nous avons aussi remarqué l'effectif réduit de la direction des ressources humaines qui n'est pas aussi compensé par un bon niveau de maîtrise des outils de bureautique et de gestion de bases de données autant de choses qui constituent un frein à l'élaboration du bilan social.

Conclusion significative n° 15 : Effectif réduit des gestionnaires RH (faiblesse).

La communication interne en tant qu'outil devant favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun, regroupe plusieurs éléments. Les plus grands volets sont le fonctionnement et la stratégie d'entreprise, d'une part, et les dispositifs de gestion des ressources humaines. D'abord, la communication interne doit contribuer à expliquer la stratégie, les projets de l'entreprise, ses contraintes et moyens. Mieux, c'est par l'entreprise et surtout en son sein que le personnel doit apprendre les faits et décisions qui engagent notamment son avenir. Or, la vision de l'Office et ses objectifs stratégiques restent peu connus par les agents. Paradoxalement, le travail qu'ils font au quotidien est appelé à tendre vers cette finalité.

Dans toute organisation, les individus sont un peu plus intéressés par tout ce qui touche directement à leur vie, leur survie et les perspectives qui s'ouvrent à eux. A ce titre, les dispositifs de GRH fournissent l'essentiel des données. Pour cela, le bilan social s'avère un outil important pour informer chacun des membres de l'organisation

sur tous les dispositifs de gestion de carrière, des rémunérations, de la formation et de l'orientation professionnelle. En l'absence de politiques écrites, comme c'est le cas à l'ORTB, les employés éprouvent des difficultés à cerner les avantages sociaux, les actes de GRH ainsi que les principes et valeurs qui les gouvernent.

Conclusion significative n°16 : Manque d'information du personnel sur la stratégie et le fonctionnement de l'Office (Faiblesse)

La prise d'une décision de recrutement devrait être l'aboutissement d'un processus long basé sur des études sectorielles réelles. Les besoins au niveau de chaque service en personnel doivent être connus, les compétences recherchées et les priorités. Mais les décisions en matière de recrutement ne sont pas soumises à ces principes de gestion et ne répondent pas nécessairement à la satisfaction de besoins pressants car aucune étude prospective n'existe en matière de recrutement. Ce qui fait noter également une absence de politique prévisionnelle de recrutement.

Conclusion significative n°17 : Mauvaise procédure de recrutement (Faiblesse)

A la suite des récents départs à la retraite des Agents Permanents de l'Etat et au redéploiement du personnel, on observe une surcharge du travail due à l'insuffisance de personnel. Cela justifie parfois le retard dans l'exécution des tâches et également les erreurs enregistrées.

Conclusion partielle n° 18 : Personnel en sous effectif (Faiblesse)

Mais il faut dire que la mauvaise organisation du travail est aussi à la base d'une telle situation parce que même dans une situation de sous effectif, l'on peut faire face à une grande masse de tâches en s'organisant mieux.

Conclusion partielle n°19 : Gestion du temps peu efficiente (faiblesse)

Les autorités de l'ORTB, tentent sur le plan de la motivation et du développement de la culture d'Entreprise, de créer et maintenir des conditions permettant de fidéliser le personnel. C'est ainsi qu'une politique sociale est en projet, mais avant il est mis en œuvre des mesures sociales qui offrent des avantages importants comparativement à d'autres structures. Dans le cadre des différentes mesures sociales, il a été prévu par la convention collective qui vient d'être mise en vigueur à compter du 1^{er} juillet 2013 outre les éléments obligatoires du salaire direct, divers avantages qui ne sont pas négligeables. Ces avantages varient selon les risques liés à la catégorie socio professionnelle du personnel et des postes occupés.

Pour notre part, ces avantages sont octroyés de façon équitable de sorte à maintenir la paix sociale. Toujours dans le même ordre d'idées, il existe une Mutuelle des travailleurs pour venir en aide au personnel en cas de maladie ou lorsque le personnel traverse des périodes de crise financière.

Conclusion significative n° 20 : Existence de divers avantages sociaux (Force)

Le code du travail stipule en son article 202 que : « Toute entreprise ou établissement occupant au moins 100 salariés doit organiser un service social au bénéfice des travailleurs qu'elle emploie ». A l'ORTB, c'est au service Gestion de la Paie et des Affaires Sociales que sont dévolues la gestion du service social et l'amélioration des conditions de travail. Il n'existe pas à l'ORTB un comité d'hygiène et de sécurité constitué et l'absence d'affichage du règlement intérieur ne permet pas de porter à la connaissance du personnel les prescriptions de base relatives à l'hygiène et à la sécurité au travail. L'ORTB ne dispose pas d'un médecin chargé de la médecine du travail ni d'une infirmerie où donner les premiers soins. Les visites médicales annuelles ne sont pas assurées régulièrement. Par contre les agents et leur famille bénéficient de la prise en charge à 80% des frais médicaux et d'hospitalisation contractés auprès des formations sanitaires agréées.

Conclusion significative n° 21 : Hygiène et sécurité au travail défailtantes (faiblesse)

Il n'a pas été possible de vérifier le ratio Charges du personnel/Valeur ajoutée. Comme relevé dans d'autres conventions collectives, le ratio des Charges du personnel de l'exercice en cours sur la Valeur Ajoutée de l'exercice précédent, est plafonné à 35%. Toutefois l'article 96 de la nouvelle convention collective dispose : « Les charges du personnel de l'année en cours ne doivent pas excéder les 35 % de la valeur ajoutée de l'ORTB au titre de l'exercice précédent. Au cas où il est constaté qu'il existe des risques de dépasser ce taux, les parties à la présente convention conviennent d'œuvrer ensemble pour agir sur le niveau des consommations intermédiaires, les charges et le chiffre d'affaires ».

Conclusion significative n° 22 : Plafonnement des charges du personnel (faiblesse)

Il importe entre autres de noter et louer l'effort de l'Office en matière de respect d'appartenance et de choix des instances représentatives du personnel. La

représentation du personnel se fait par l'intermédiaire d'un syndicat unique, le SYNTRAB au bénéfice duquel tous les salariés de l'ORTB verse une cotisation prélevée d'office sur leur salaire. Seulement, il n'existe pas de délégués de personnel issus d'élections conformément aux dispositions des lois et le règlement intérieur. Les élections ne sont donc pas régulièrement organisées et le nombre des représentants est insuffisant par rapport à l'effectif du personnel. En effet, et ce, conformément aux dispositions de l'article 98 de la loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin, le nombre de délégués de personnel à élire pour une entreprise dont l'effectif des salariés est compris entre 251 et 500 doit être de sept (7) délégués titulaires et sept suppléants. Cette pratique n'est pas respectée à l'ORTB. Cela pourrait rendre difficile la concertation sociale et les négociations collectives.

Conclusion significative n°23 : gestion peu efficace des relations avec les partenaires sociaux (faiblesse)

Tableau n°5 : Inventaire des forces et faiblesses observées

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration en octobre 2009 d'un plan stratégique de développement couvrant la période de 2010 à 2014 ; - Elaboration en Août 2009 du manuel de procédures administrative, comptable et financière en phase avec l'organisation existante ; - L'existence d'une convention collective entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2013 ; - Formalisation de contrat pour toute embauche de personnel en Contrat de travail à Durée Déterminée (CDD) ; - Prise en charge des soins médicaux et d'hospitalisation des agents et de leur famille ; - Traitement informatique des salaires du personnel ; - Existence du plan de formation ; - Existence de divers avantages sociaux ; - Mise en place d'un dispositif de gestion des stages académiques et professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivi approprié des recommandations des audits antérieurs ; - Absence de preuve de communication sur le règlement intérieur au sein du personnel ; - Plusieurs postes non pourvus bien que prévus dans l'actuel organigramme de l'Office ; - L'effectif réduit des gestionnaires RH ; - Déficit de professionnalisation aux postes clés de la fonction RH ; - Système d'information de gestion appliqué à la GRH peu fiable ; - Absence d'un plan de carrière ; - Inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation ; - Gestion peu stratégique des RH ; - Inexistence du bilan social ; - Inexistence du tableau de bord social ; - Mauvaise procédure de recrutement ; - Absence de politique prévisionnelle de recrutement ; - Impossibilité de réaliser le ratio charges du personnel/valeur ajoutée (Plafonnement des charges du personnel) ; - Inexistence d'une politique sanitaire ; - Absence du délégué du personnel ; - Rangement inadéquat des dossiers du personnel ; - Difficulté à travailler en équipe ; - Système d'appréciation des performances peu efficace ; - Inexistence de pyramide des âges ; - Absence de lisibilité dans les critères d'identification des besoins en formation ; - Défaut de fixation d'objectifs aux agents ; - Vieillessement du personnel le plus qualifié.

SOURCE : Etat des lieux réalisé à l'ORTB (AHOTIN : 2013)

Les problèmes ci-dessus évoqués ont été regroupés par pôle de problématique possible dans le tableau ci-après :

**Problématique de l'élaboration du "Bilan Social" Dans un Office
d'Etat : Cas de l'ORTB**

Tableau n°6 : Regroupement des problèmes par problématique

N°D'ordre	Centres d'intérêt (3/4)	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
	Gestion stratégique des RH	Absence de suivi approprié des recommandations des audits antérieurs ; Système d'information de gestion appliqué la GRH peu fiable ; Impossibilité de réaliser le ratio charges du personnel/valeur ajoutée (Plafonnement des charges du personnel) ;	Faible formulation des stratégies de Gestion des RH	Problématique de la gestion efficace et efficiente des RH
	Administration du Personnel et gestion de la Carrière et des relations professionnelles	Absence de preuve de communication sur le règlement intérieur sur le règlement intérieur au sein du personnel ; Absence du délégué du personnel ; Absence d'un plan de carrière ; Vieillesse du personnel le plus qualifié. Nombre insuffisant des représentants	Gestion administrative du personnel peu efficace	Problématique de la gestion administrative du personnel

**Problématique de l'élaboration du "Bilan Social" Dans un Office
d'Etat : Cas de l'ORTB**

		du personnel ; Inexistence de cadre favorable au dialogue social.		
	Gestion des Recrutements	Mauvaise procédure de recrutement ; Absence de politique prévisionnelle de recrutement.	Défaillance dans la gestion des recrutements	Problématique de la gestion prévisionnelle des recrutements
	Gestion de la Formation et Evaluation des performances	Système d'appréciation des performances peu efficace ; Inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation ; Défaut de fixation d'objectifs aux agents.	Absence d'un système d'évaluation basé sur le rendement	Problématique de la mise en place d'un système d'évaluation des performances
	Outils de pilotage et de gestion des RH	Non élaboration de tableau de bord social ; Sous-effectif et sous-qualification aux postes clés de la fonction RH Faible diffusion d'information sur l'état des RH de l'Office	Vision limitée de l'importance des outils de pilotage des RH	Problématique de l'élaboration et d'utilisation du bilan social

Section 2 : Ciblage de la problématique

La présente section sera consacrée d'une part au choix de la problématique parmi les faiblesses identifiées et d'autre part à la spécification de la problématique choisie.

Paragraphe 1 : Choix et spécification et la problématique

A. Choix de la problématique

L'administration publique présente de nombreuses lacunes qui sont autant de sources de contre performances et d'inefficacité. Ces lacunes ont pour noms : ***non-respect des critères de bonne gouvernance, précarité des moyens et le fonctionnarisme caractérisé par la bureaucratie, l'absentéisme, la paresse et la corruption***. Dans les structures de l'Etat, les travailleurs ne se soucient que de la sécurité de l'emploi, de faveurs et se désintéressent complètement des objectifs de production avec une méconnaissance totale des outils modernes de gestion.

L'ORTB, entreprise d'audiovisuel de service public souffre des mêmes maux et présentent les mêmes symptômes que l'administration publique. Mais l'on est en droit de se poser les questions de savoir :

- Est-ce que les agents travaillent dans de bonnes conditions ?
- L'effectif de certains services n'est-il pas pléthorique ?
- Ou s'agit-il d'un manque d'effectif ?
- Pourquoi sont-ils absents de leur poste de travail ?
- Pourquoi tant de démissions, de décès et des maladies ?

La plupart des dysfonctionnements observés au cours du déroulement de notre stage constituent tous autant qu'ils sont des menaces pour le plein essor de l'ORTB.

Il aurait été d'un intérêt remarquable qu'une étude minutieuse de chaque problème soit faite afin d'en cerner les causes et d'y apporter des approches de solutions. Une telle ambition ne pouvant être atteinte dans le délai qui nous a été imparti, nous ne choisirons qu'un seul centre d'intérêt parmi ceux cités ci-dessus. En effet, étant donné qu'il n'y avait jamais eu d'étude sur l'élaboration du bilan social à l'ORTB, nous avons jugé nécessaire et opportun d'orienter notre recherche dans ce sens afin de contribuer à l'élaboration du bilan social d'une part et de son exploitation judicieuse d'autre part pour une amélioration des performances

de l'Office.

Pour mener à bien notre étude, nous rechercherons les réponses aux questions ci-après :

- pourquoi l'élaboration de cet outil de gestion qu'est le bilan social ?
- les différents acteurs de ce bilan ont-ils la même perception de son utilité ?
- quelle place occupe cet outil d'aide au pilotage des RH ?
- en quoi l'élaboration du bilan peut permettre aux cadres RH et aux managers de suivre les données opérationnelles et stratégiques de GRH ?
- en quoi l'élaboration du bilan social peut contribuer à la mesure des performances sociales de l'entreprise et à l'amélioration des performances de l'Office ?
- pourquoi depuis lors, l'ORTB n'a pas trouvé opportun de formaliser l'élaboration du bilan social à la fin de chaque exercice ?

B. Spécification de la problématique

L'ORTB, à l'instar de toute Entreprise, a des objectifs et des ambitions dont l'essentiel se résume comme suit : « accroître sa productivité, devenir et rester un Office, compétitif, proche de ses clients et de ses partenaires...»

Mais, si tout Chef d'Entreprise est soucieux du devenir de sa structure, il n'a pas toujours conscience ou ne sait pas toujours comment obtenir de ses ressources humaines, le maximum de productivité.

L'ORTB à cet effet, doit pouvoir compter sur ses ressources humaines dont l'efficacité d'une part du développement des qualités relationnelles et managériales et d'autres de l'implication des acteurs à différents niveaux dans la définition des grandes orientations stratégiques de l'Office. Ces dernières doivent être placées au cœur de l'atteinte des objectifs de l'Office et motivées dans ce sens.

Elles doivent pouvoir travailler en symbiose qui passe également par la mise en œuvre de bonnes politiques de gestion des ressources humaines. Nous nous apercevons qu'il est vital pour l'ORTB, d'avoir des ressources humaines mobilisées dans l'optique de l'atteinte de ses objectifs. Et pour y arriver, les employés devraient non seulement avoir une connaissance plus approfondie de la vision de l'Office, des différentes composantes du système de GRH mais aussi travailler dans un contexte où règnent la cohésion et la complémentarité entre les différentes unités

organisationnelles.

En ressources humaines comme dans les autres domaines de sciences de gestion, la qualité des décisions dépend de la qualité des informations détenues en amont. Pour construire une politique des ressources humaines efficace et dynamique, il est donc capital de se doter d'outils performants permettant de faire circuler l'information.

Aussi, pour une gestion efficiente des ressources humaines, importe-t-il de disposer des instruments d'observation et d'analyse, fiables, précis, simples et évolutifs.

A cette fin, il y a deux principaux types d'instruments :

- les instruments analytiques, qui sont des moyens de mesure légers, rapides à mettre en œuvre puis ;
- les instruments synthétiques qui sont indispensables pour intégrer les ressources humaines à la politique générale de l'Entreprise.

Au nombre de ces instruments, on trouve la comptabilité des ressources humaines, l'audit social, le diagnostic social, le contrôle de gestion sociale et enfin le bilan social. A ce jour, l'ORTB tente, tant bien que mal de parvenir à une telle gestion, mais il ne saisit pas toujours au moment opportun les outils de gestion qui peuvent l'aider dans ce sens.

Le bilan social, (*outil de pilotage des ressources humaines grâce à la photographie qu'il donne à un instant donné des forces vives d'une structure*) est une opportunité pour toute Entreprise et en particulier l'ORTB qui bientôt va procéder à un changement organisationnel c'est-à-dire le passage de l'audiovisuel analogique à l'audiovisuel numérique. Il lui permettra de rendre compte à la hiérarchie des données sociales dans les centres de responsabilité et de suivre les données stratégiques et opérationnelles de GRH.

Le bilan social est destiné à favoriser le dialogue social et les relations professionnelles, en fournissant aux partenaires économiques des données réputées économiques, objectives et mobilisables, dans le cadre d'une politique sociale d'entreprise.

Le bilan social est en effet non seulement le constat et la photographie des ressources humaines d'une entreprise, mais un document de travail pour l'élaboration d'une analyse prospective des effectifs, des compétences, de la

formation, des intérimis et de l'absentéisme ou de la prévention des accidents de travail. C'est aussi, un outil d'analyse qui sert à apprécier, à travers des indicateurs chiffrés, les données sociales disponibles dans l'Entreprise et à déterminer les priorités d'actions. Il constitue une base de réflexion pour les partenaires sociaux.

Il serait donc d'un grand intérêt qu'un examen de la situation soit fait pour délimiter les différents niveaux spécifiques du problème de manière à contribuer à la résolution du problème général qu'est «*l'absence d'établissement du bilan social comme outil de pilotage des RH à l'ORTB*».

Les différentes interrogations sus énumérées permettront d'étudier et d'analyser minutieusement, et avec objectivité, le contexte de l'élaboration et d'exploitation judicieuse du bilan social à l'ORTB, afin d'en relever les insuffisances puis de formuler des approches de solutions.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de la résolution de la problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général

La vision globale de résolution de la problématique de l'élaboration du bilan social à l'Office de Radiodiffusion Télévision du Bénin (ORTB) sera présentée d'une part, par rapport au problème général et, d'autre part, au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

La résolution du problème général est guidée par la nécessité de faire comprendre le rôle et l'importance du bilan social à travers ses avantages et d'en suggérer le cadre d'une bonne élaboration et d'une exploitation judicieuse en vue d'une gestion efficace des RH à l'ORTB. Ceci permettra évidemment à l'Office d'appréhender l'intérêt de l'outil et par conséquent de créer les conditions favorables à son utilisation.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

La vision globale de résolution du problème spécifique n°1 qui se rapporte à la non élaboration de tableau de bord social et la méconnaissance des indicateurs GRH s'inscrit dans une logique de proposer une démarche d'élaboration du bilan social avec un système de tableau de bord suivi des indicateurs adaptés à la fin de chaque exercice dans le respect des normes de conception. Ce qui permettra de disposer des informations pertinentes et fiables pouvant aider à une prise de décision.

Quant au problème spécifique n°2 qui a trait au déficit de professionnalisation aux postes clés de la fonction RH, sa vision globale de résolution est motivée par la nécessité de renforcer les capacités techniques des agents en charge de la GRH et de créer un cadre de conception du bilan social dans le respect des normes en la matière, afin de permettre aux destinataires de l'outil d'en disposer à temps afin de pouvoir s'en servir comme une base de données fiables.

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 relatif à la faible diffusion d'information sur les outils de gestion des ressources humaines, la logique de sa résolution recommande qu'il soit mis en place une documentation d'information et de formation sur les outils de gestion des ressources humaines.

CHAPITRE II

**DU CADRE THEORIQUE DE
L'ELABORATION DU BILAN SOCIAL AU
CHOIX DE LA METHODOLOGIE**

Ce deuxième chapitre aborde en deux sections le cadre théorique et la méthodologie adoptée.

Section 1 : Cadre théorique et revue de littérature

Cette section regroupe les objectifs de l'étude, les hypothèses de recherche et la revue de littérature.

A cet effet, nous fixerons les objectifs de notre étude, en identifiant les causes supposées être à la base des problèmes retenus pour formuler des hypothèses.

Ensuite, nous élaborerons le tableau de bord de l'étude et exposerons le point des travaux de recherche antérieurs relatifs au problème à résoudre.

Paragraphe 1 : Les Objectifs de l'étude et les hypothèses de recherche.

La problématique de l'élaboration du bilan social et de son utilisation se situe à plusieurs niveaux spécifiques. Il est donc indispensable pour sa résolution de parcourir chaque problème spécifique afin d'en déterminer les objectifs spécifiques ainsi que les hypothèses spécifiques de recherche.

A. Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude désignent une déclaration d'intention de résolution des problèmes. A ce titre, il serait avisé de rappeler ces derniers.

Le problème général se présente comme suit : **absence d'établissement du bilan social comme outil de pilotage des RH à l'ORTB.**

Les problèmes spécifiques se libellent ainsi :

- Non l'élaboration de tableau de bord social ;
- Déficit de professionnalisation aux postes clés de la fonction RH et Effectif réduit des gestionnaires RH ;
- Faible diffusion d'information sur les outils de GRH.

De même que le problème général s'étend à plusieurs problèmes spécifiques, l'objectif général s'étale sur plusieurs objectifs spécifiques.

1. Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers notre étude est de proposer une démarche d'élaboration du bilan social à la fin de chaque exercice pour une meilleure amélioration des performances de l'Office.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques se rattachent aux problèmes spécifiques évoqués supra. Nous avons alors :

2.1 Objectif spécifique n°1

Suggérer un système de tableau de bord avec des indicateurs adaptés ;

2.2 Objectif spécifique n°2

Renforcer les capacités techniques des agents en charge de la GRH en vue de les spécialiser ;

2.3 Objectif spécifique n°3

Mettre en place une documentation d'information et de formation sur les outils de GRH.

B. Hypothèses de recherche

Comme dans le cas de la formulation des objectifs spécifiques, nous émettrons des hypothèses par rapport à chaque problème spécifique.

1. Hypothèse spécifique n°1

L'absence d'établissement du bilan social comme outil de pilotage des RH à l'ORTB peut être due à la méconnaissance totale de cet outil de gestion et à la réalisation périodique des tableaux de bord ainsi que celui des graphiques des données relatives aux ressources humaines. Elle peut également résulter du déficit de professionnalisation aux postes clés de la fonction RH, et l'effectif réduit des gestionnaires RH. Les faibles compétences en matière de GRH et l'insuffisance dans la maîtrise des outils GRH semblent expliquer les choix pas toujours appropriés d'instruments d'outil de pilotage des RH.

On pourrait alors retenir pour le problème spécifique n° 1, l'hypothèse spécifique suivante : **Les Faibles compétences en matière de GRH et l'insuffisance dans la maîtrise des outils GRH expliquent la non élaboration de TBS.**

2. Hypothèse spécifique n°2

La perception du bilan social plus comme une obligation qu'un outil de pilotage des ressources humaines est la cause du manque d'importance que les acteurs en font. Cela est aussi dû à l'effectif réduit des gestionnaires des ressources

qui ont à charge son élaboration. Dans cet ordre d'idée, l'hypothèse spécifique du problème spécifique n°2 s'énonce alors comme suit : **le déficit de professionnalisation se justifie par la non mobilisation des techniques d'élaboration du bilan social .**

3. Hypothèse spécifique n°3

Concernant la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH, les causes éventuelles suivantes ont été identifiées :

- La banalisation de la communication interne par les autorités;
- Le manque de moyens à y consacrer ;
- L'absence d'une politique de communication sur les outils de gestion de l'Office.

La première cause identifiée est la banalisation de la communication interne par les autorités. Pour retenir ce facteur comme étant à la base de ce problème, il faut bien parvenir à prouver que les responsables bien qu'ayant conscience du bien-fondé, ont choisi de reléguer au second plan la communication interne. Ce qui semble peu évident au regard des efforts de plus en plus remarquables pour rationaliser le processus de gestion de l'Office. Cette cause ne rassemble donc pas les critères pour être retenue considérer comme déterminante.

Quant à la deuxième cause possible, elle est liée au manque de moyens à y consacrer. Or, la politique d'amélioration globale des conditions de travail et les efforts consentis ne donnent nullement la preuve qu'il existe une volonté managériale qui soit handicapée par le manque de moyens. Si l'intention existait, on pourrait comprendre que la non mise en œuvre est due aux ressources limitées. Cela amène à croire que la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH ne saurait s'expliquer par un déficit de ressources à consacrer à cet effet.

L'absence d'une politique de communication sur les outils de gestion de l'Office est la troisième cause éventuelle. Il est une évidence que malgré les efforts constants pour mieux faire connaître au sein de l'Office les décisions de direction, aucun effort n'est véritablement consenti pour amener les agents à mieux cerner les dispositifs ou mécanismes de GRH. L'on comprend qu'il n'existe non plus aucun document stratégique qui insiste sur ce besoin.

Dès lors, l'inexistence d'un document de politique de communication sur les outils de gestion de façon globale, et ceux de la gestion stratégique des RH semble la cause la plus plausible du troisième problème spécifique.

Nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit : **L'absence d'une politique de sensibilisation et de formation sur les outils de gestion de l'Office explique la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH.**

Le problème général, les problèmes spécifiques, leurs causes, les hypothèses formulées se retrouvent dans le tableau de synthèse suivant dénommé « tableau de bord de l'étude».

Tableau n°7 : Tableau de Bord de L'Etude

Niveau d'Analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> Absence d'établissement du bilan social comme outil de pilotage	<u>Objectif général</u> Proposer une démarche d'élaboration du bilan social à la fin de chaque exercice	Cause Générale	Hypothèse Générale
Niveau Spécifique	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Non élaboration de tableau de bord social et méconnaissances	<u>Objectif spécifique n°1</u> Suggérer un système de tableau de bord avec des indicateurs adaptés	<u>Cause spécifique n°1</u> Absence d'une véritable culture de gestion rationnelle des RH	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> Faibles compétences en matière de GRH
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Déficit de professionnalisation aux postes clés de la fonction RH	<u>Objectif spécifique n°2</u> Renforcer les capacités techniques des agents en charge de la GRH en vue de les spécialiser	<u>Cause spécifique n°2</u> Déficit d'information sur le bilan social	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Non mobilisation des techniques d'élaboration du bilan social
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Faible diffusion d'information sur les outils de gestion des ressources	<u>Objectif spécifique n°3</u> Mettre en place une documentation d'information et de formation sur les outils de GRH	<u>Causes spécifiques n°3</u> - Banalisation de la communication interne ; - Manque de moyens à y consacrer ; - Absence d'une politique de communication sur les outils de gestion de	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> Absence d'une politique de sensibilisation et de formation sur les outils de gestion de l'Office explique la faible diffusion d'information sur les outils de gestion des ressources humaines.

Les objectifs et hypothèses de l'étude ayant été formulés, il importe pour une réflexion objective de parcourir les connaissances acquises sur la conception et l'utilisation du bilan social, d'où la revue de littérature.

Paragraphe 2 : La revue de littérature

Indispensable dans le cadre d'une recherche, la revue de littérature permet tant du point de vue théorique que pratique de faire le point des contributions antérieures des auteurs par rapport aux différents problèmes spécifiques identifiés.

Après avoir effectué un rapide historique, nous tenterons de définir et décrire le bilan social, avant de faire ressortir la nuance avec d'autres concepts qui s'y apparentent.

Nous procéderons ensuite à une synthèse des différentes approches des auteurs au sujet du bilan social.

A. Historique et clarification des concepts

Afin de mieux comprendre notre objet d'étude il me semble important, à présent, de présenter et de définir le bilan social de l'entreprise : la loi, les objectifs.

1. Les origines de la loi

En France, la notion de bilan social et ses antécédents fut d'abord associée, entre 1968 et 1974, aux travaux de hauts fonctionnaires qui avaient exercé des responsabilités au sein du Commissariat général du plan et aux débats du Conseil économique et social. A ce stade, le propos n'était pas centré sur l'entreprise : la réflexion était d'ordre macroéconomique. Le souci de moderniser la société et d'éclairer le débat démocratique sur son avenir conduisait certains à rechercher "*un système cohérent, et dans la mesure du possible, quantifié visant à rendre compte de la dimension sociale de la réalité*".

Une telle démarche semblait renouer avec d'anciennes tentatives américaines, remontant à la fin des années vingt, pour rendre compte à la fois de « l'état social » de la nation, mesurer le changement social et rechercher les moyens d'évaluer l'effet des mesures de politique sociale et d'orienter cette politique.

A la demande du président Hoover en 1929, une équipe de chercheurs fut chargée de la rédaction d'un rapport national sur les tendances sociales aux États-Unis. Ce rapport contient la première définition du bilan social : « ***la valeur de ce bilan doit être trouvée dans l'effort fait pour relier les éléments et facteurs disjoints de la vie sociale américaine. C'est une tentative de considérer la situation comme un tout plutôt que comme une mosaïque de parties*** ».

2. Les objectifs

Selon l'étude de J. Igalens et J-M Peretti (1980) les trois buts poursuivis par la loi du 12 juillet 1977 étaient ***l'information, la concertation et la planification***. Ce souci de planification renvoie à l'articulation entre le bilan social et les programmes annuels

« améliorations des conditions de travail », « hygiène et sécurité », « formation ». L'article L.438-8 de la loi mentionne que le bilan social « sert de base » à ces programmes. L'usage du bilan social apparaîtrait ainsi comme un outil de gestion pour les entreprises.

- ***Le bilan social, outil d'information*** : Le code du travail français, prévoyait déjà la communication au comité d'entreprises de près de 80% des informations contenues dans le bilan social. Cependant d'après J. Igalens la loi du bilan social constitue un progrès dans trois domaines. ***Le premier*** est l'information des représentants du personnel. Un document unique annuel remplacerait des données éparses, disparates, fournies selon des périodicités différentes. ***Le deuxième*** domaine est l'information des salariés. En effet tout salarié « qui en fait la demande » reçoit le bilan social. Auparavant, son information directe, notamment en matière sociale, était discrétionnaire, parcellaire et comportait de vastes zones de silence. Enfin, la troisième innovation est l'information externe puisque le bilan social doit être diffusé dans les meilleures conditions, pour les sociétés par action, que les documents financiers.

Dès lors, pour Igalens le bilan social constituerait un socle commun d'informations indispensables auquel chacun peut se référer pour avoir une vision globale de la situation. Mais la consultation de ce document est-elle aussi évidente ? Dans la réalité le bilan social facilite-t-il l'information des salariés ou mêmes des représentants ? Certes c'est un document s'avérant utile pour l'information, mais il

faut aussi s'interroger sur la qualité de la réception. Il ne suffit pas d'élaborer un document riche en information si peu de personnes le consulte.

- ***Le bilan social, outil de gestion*** : Le rapport parlementaire sur le projet de loi relatif au bilan social de l'entreprise débute son analyse par cette remarque « Ce qui pourra apparaître au début comme une simple obligation administrative pourra donner lieu à des développements très riches vers une gestion sociale concertée ».

Le rôle du bilan social dans la gestion social est déterminé par l'existence des informations ou données sociales, la fiabilité de leur élaboration, leur diffusion et les débats qui en découlent. Mais ceci dépend pour l'auteur de l'importance que donne l'entreprise à son élaboration et donc à son utilisation.

Or, l'importance donnée à l'élaboration du bilan social est-elle au niveau de son utilisation ultérieure ? Suffit-il de réaliser un document qui se veut complet pour que celui-ci soit utilisé dans la gestion de l'entreprise ?

- ***Le bilan social, outil de concertation*** : Le bilan social, d'après Igalens, se propose « *de satisfaire le besoin d'information en matière sociale pour faciliter la concertation, notamment à l'occasion de différends collectifs* » (Igalens, 1980, p67). Il s'agit d'apporter aux partenaires sociaux un document susceptible de les aider à parvenir à une meilleure concertation. Si la plupart des informations regroupées dans le bilan social sont déjà disponibles pour les représentants élus des travailleurs, la disparité des sources d'information, leur éparpillement constitueraient une gêne à laquelle remédie l'obligation nouvelle.

3. Clarification des concepts

⇒ **Le bilan social**

Selon le Petit Robert (2009), le mot bilan vient du mot italien « bilancio », ce qui veut dire balance. Dans le contexte d'une Entreprise c'est « l'état, le résultat ». C'est encore « l'inventaire périodique de tout ce qu'une entreprise possède et de tout ce qu'elle doit ». Le mot bilan est souvent employé dans des expressions telles que « faire son bilan » ou encore « faire le bilan de la situation ».

Le mot social quant à lui appartient à la famille étymologique « société » et vient du mot latin « socialis » qui veut dire sociable, relatif aux alliés, à un groupe d'individus, conçus comme une réalité distincte.

Selon le dictionnaire de l'emploi et des Ressources Humaines (2003) le bilan social est un document rétrospectif permettant d'apporter aux salariés d'une entreprise, des renseignements adéquats et ce, par la quantification de certains aspects sociaux de la vie de l'organisation dans laquelle ils travaillent et de comparer ainsi leur situation à celle d'autres entreprises.

Le bilan social a pour objet de récapituler les principales données chiffrées concernant la situation de l'entreprise, d'enregistrer les opérations et réalisations effectuées, tout en mesurant les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux précédentes. Le champ d'application du bilan social en France est défini par les articles L438-1 et R438-1 du Code du Travail. Ainsi, tout chef d'entreprise (quelle soit industrielle ou commerciale, d'un office public ou ministériel) disposant d'un Comité d'Entreprise (CE) et employant au moins 300 salariés est tenu par l'obligation d'établir chaque année un bilan social.

Ce document rétrospectif qu'est le bilan social, doit en principe comporter des informations énumérées par la loi concernant entre autres **l'emploi** (effectifs, répartition par âge, par sexe, par nationalité, le nombre d'embauches, le nombre de départ à la retraite, de démissions, de licenciements...), **les rémunérations et les charges accessoires** (avantages sociaux, réserve de participation...), **les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de Travail** (durée, organisation...), **la formation, les relations professionnelles ainsi que les conditions de vie des salariés et celles de leur famille** (logement, restauration,...).

Au Bénin, le législateur n'a pas encore édicté une loi dans ce sens. Seulement, le Bénin faisant partie des pays membres de l'OHADA, se trouve ainsi dans l'obligation de faire respecter les différents traités et actes signés. A cet effet, les articles 71 et 111 des ***actes uniformes de l'OHADA portant Organisation et harmonisation de la comptabilité des entreprises*** font obligation aux entreprises de présenter un bilan social dans les mêmes conditions que le bilan financier, sous peine de sanction. L'article 71 prévoit l'obligation en ces termes :

« A la clôture de chaque exercice, les organes d'administration ou de direction, selon le cas, dressent l'inventaire et les états financiers, conformément aux dispositions des chapitres précédents, et établissent

un rapport de gestion ainsi qu'un bilan social, le cas échéant. Le rapport de gestion expose la situation de l'entreprise durant l'exercice écoulé, ses perspectives de développement ou son évolution prévisible et, en particulier, les perspectives de continuation de l'activité, l'évolution de la situation de trésorerie et le plan de financement. Les événements importants, survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, doivent également être mentionnés.

Tous ces documents ainsi que la liste des conventions réglementées sont transmis aux commissaires aux comptes, quarante-cinq jours, au moins, avant la date de l'Assemblée générale ».

L'article 111 quant à lui prévoit la sanction en cas de non respect de cette obligation et stipule tel qu'il suit : « Encourent une sanction pénale les entrepreneurs individuels et les dirigeants sociaux qui : n'auront pas, pour chaque exercice social, dressé l'inventaire et établi les états financiers annuels ainsi que, le cas échéant, le rapport de gestion et le bilan social ; auront sciemment, établi et communiqué des états financiers ne délivrant pas une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'exercice. Les infractions prévues par le présent Acte uniforme seront punies conformément aux dispositions du Droit pénal en vigueur dans chaque Etat-partie ».

De même l'article 254 al. 1^{er} de l'avant-projet d'Acte uniforme relatif au Droit du travail (provisoirement finalisé le 24 novembre 2006 à Douala) dispose : « L'Etat Partie fixe les conditions relatives à l'établissement par l'entreprise du bilan social annuel, à l'information des délégués du personnel et au suivi des recommandations qui seront faites sur le bilan.

⇒ **L'audit social**

L'audit social est un concept nouveau, né d'une demande récente à la fois interne et externe à l'Entreprise.

Nous emprunterons à l'un de ses fondateurs, R. Vatier (1980), la définition de l'audit social : « l'audit social est à la fois un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains et sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel

nécessaire à son activité ».

L'audit social se situe à plusieurs niveaux et R.Vatier en distingue trois :

- l'audit de conformité qui s'attache principalement à vérifier les données élémentaires et à authentifier les chiffres concernant les faits sociaux ;
- l'audit de pertinence quant à lui permet d'apprécier la cohérence entre des objectifs et les moyens affectés à leur réalisation ;
- l'audit d'efficacité cherche par contre à détecter les écarts entre les objectifs fixés et les résultats effectifs d'une action, d'une politique.

L'audit, poursuit l'auteur, pourrait à cet effet porter sur le bilan social.

⇒ **Le contrôle de gestion sociale**

Le contrôle de gestion sociale se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de mesure de leur performance.

Le contrôle de gestion sociale permet à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier une bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés, et au-delà, de mettre en évidence la bonne participation de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise elle-même.

⇒ ***Approches des différents auteurs sur le Bilan Social***

Selon l'étude de **J. Igalens et J-M Peretti** (1980) les trois buts poursuivis par la loi française du 12 juillet 1977 étaient ***l'information, la concertation et la planification***. Ce souci de planification renvoie à l'articulation entre le bilan social et les programmes annuels « amélioration des conditions de travail », « hygiène et sécurité », « formation ». L'article L.438-82 de la loi française mentionne que le bilan social sert de base à ces programmes.

L'usage du bilan social apparaîtrait ainsi comme un outil de gestion pour les entreprises.

J. Igalens tente d'expliquer que la loi du bilan social constitue un progrès dans trois domaines. Le premier est l'information des représentants du

personnel. Un document unique annuel remplacerait des données éparses, disparates, fournies selon des périodicités différentes. Le deuxième domaine selon l'auteur est l'information des salariés. En effet, tout salarié qui en fait la demande reçoit copie du bilan social afin de mieux s'imprégner des réalités sociales de son entreprise.

Enfin, la troisième innovation est l'information externe puisque le bilan social doit être diffusé dans les meilleures conditions, pour les sociétés par action, que les documents financiers.

Dès lors, pour J. Igalens, le bilan social constituerait un socle commun d'informations indispensables auquel chacun peut se référer pour avoir une vision globale de la situation d'une entreprise à un moment donné.

Pour un courant d'auteurs apparu dans les années 90, c'est un outil à différentes finalités en ce sens qu'il constitue :

- **un outil de dialogue social** car il stimule le dialogue à partir de données claires et objectives sur le personnel ;
- **un outil de gestion des Ressources Humaines** en raison de la photographie du personnel qu'il offre à un instant précis permettant ainsi de dégager les caractéristiques de la population que constitue le personnel (personnel vieillissant, proportion d'agents ayant un contrat à durée déterminée...) ;
- **un outil de comparaison dans le temps et dans l'espace** parce qu'il permet, par exemple, de suivre l'évolution du personnel par rapport aux années précédentes et aussi de se comparer aux structures intervenant dans les mêmes domaines aussi bien sur le plan national qu'international.

Dans leur ouvrage intitulé Gestion des Ressources Humaines : Pilotage Social et Performances, B. Matory et D. Croset avancent qu'il s'agit plus d'un état exprimant une situation, au sens du bilan de santé par exemple mais qu'il se différencie du bilan comptable en ce sens que :

- il ne contient pas de balance entre un actif et un passif ;
- les données qui y sont inscrites sont très variées : ratio, indicateur, commentaire, chiffre.

Aussi, pensent-ils que les indicateurs retenus sont homogènes, car la quantification est opérée sous forme de nombre (salariés à temps partiel, mutations entre établissements), de données monétaires (rémunération,

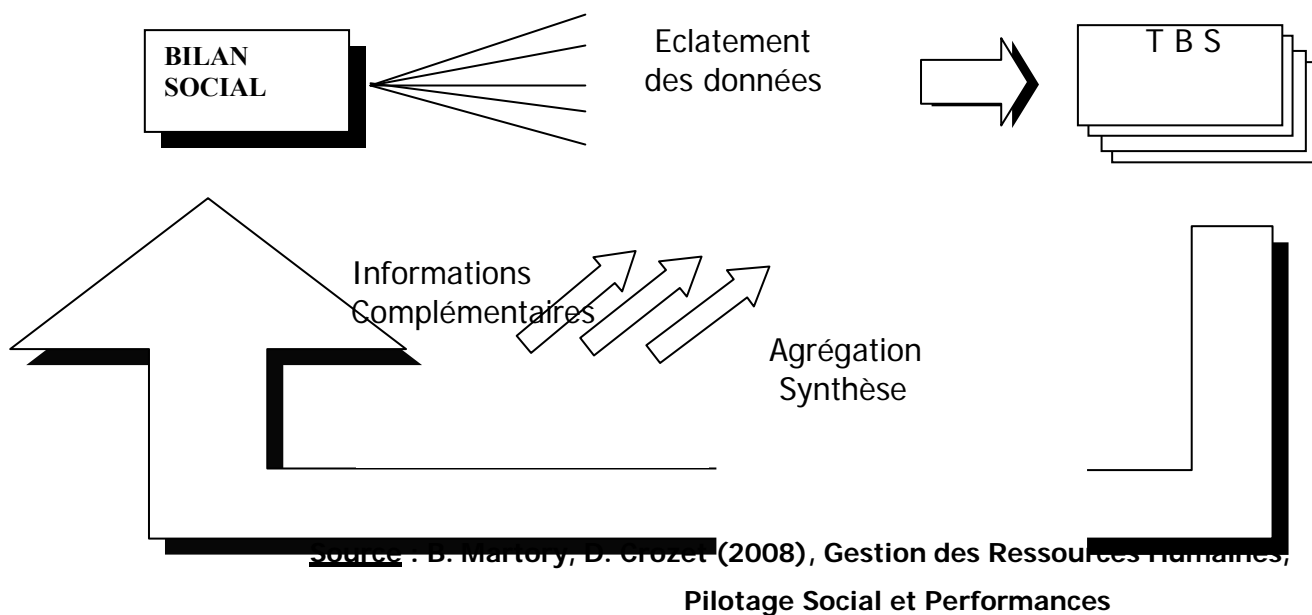
dépenses d'amélioration des conditions de travail), d'indicateurs (taux de gravité des accidents de travail) et de quelques indicateurs binaires (existence ou non de plans de sécurité).

Les choix des chapitres du bilan social selon ces derniers sont révélateurs puisqu'ils portent sur les paramètres pertinents et regroupant les grands axes des RH tels que les conditions de travail, les informations concernant l'emploi, et la formation, la rémunération et la politique salariale de l'entreprise.

Autrement dit, le bilan social existe et il doit être considéré comme une base de données non négligeable. Il devient de ce fait «une boucle de l'information sociale».

Le bilan social mérite d'être retraité et complété pour devenir un véritable outil au service du pilotage social. A cet effet, la boucle de production d'information sociale conduit logiquement à produire un bon bilan à partir des données existantes afin d'éviter de coûteuses et inutiles redondances. B. Martory et D. Crozet en montrent l'intérêt à travers la figure de la loi de Lavoisier appliquée aux TBS ou la boucle de l'information sociale.

Figure n°1 : La loi de Lavoisier appliquée aux TBS ou la boucle de l'information sociale



Nicole Marie (2002) quant à elle avance que le bilan social est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise :

- en fournissant des constats, des analyses objectives, recommandations et des commentaires utiles ;
- l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel ;
- l'inadéquation aux besoins des ressources humaines.

Karine Fontaine-Gavino et Adrien Zambeaux (2005) quant à eux définissent le bilan social ainsi qu'il suit « outil contributif au dialogue social interne, le bilan social est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines ».

Il constitue selon les auteurs un outil qui répond à plusieurs préoccupations dont la description se présente dans la figure n° 2 ci dessous.

B. Essai d'élaboration du bilan social

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une entreprise. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

- **Les objectifs**

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans l'entreprise mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

⇒ **Outil :**

- de management qui permet :
 - d'observer, d'étudier le personnel ;
 - de suivre les évolutions ;
 - de fixer des objectifs et de s'y tenir ;
 - de stimuler le dialogue avec les agents.
- de concertation

- Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claires, objectives et comparables dans le temps.

➤ de planification

- Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer ;

- Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs ;

- Outil comparatif d'aide à la décision pour les entreprises.

➤ d'information

- Photographie à un instant T : il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées ;

- Outil de connaissance sociale de la collectivité : il permet de connaître (de manière fine) les caractéristiques des agents de la collectivité et il fournit des éléments contributifs au dialogue social ;

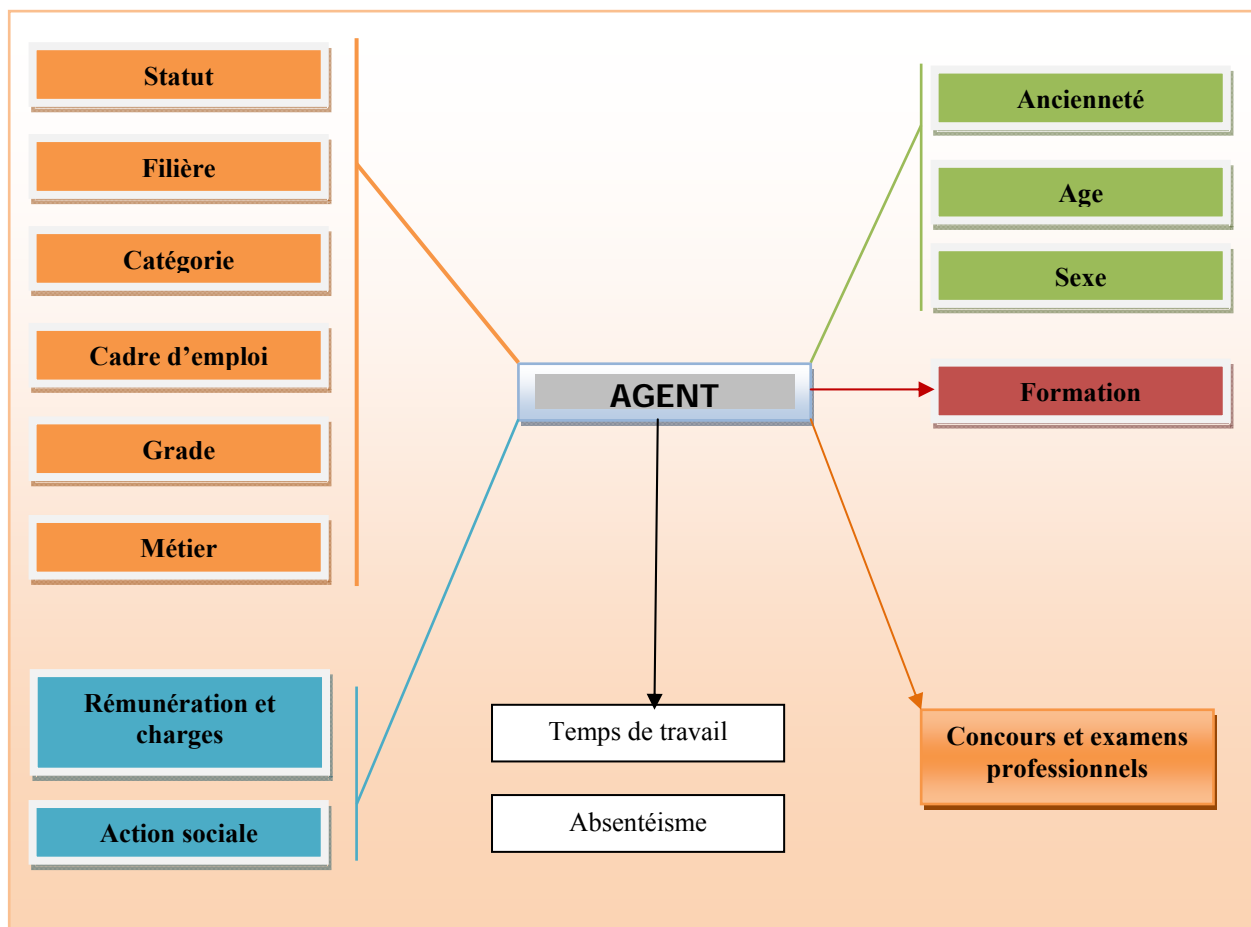
- Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses caractéristiques ;

- Vecteur d'information du personnel et des élus locaux sur la structure dans laquelle ils travaillent, le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres collectivités sur la base d'indicateurs identiques.

- **Le contenu**

Le bilan social regroupe tout d'abord les principaux indicateurs concernant les agents des entreprises. (Cf. : Annexe n°5).

Figure n°2 : Les différentes variables qui entourent un agent



Source : Karine Fontaine-Gavino et Adrien Zambeaux ; Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines (2005)

L'instauration d'une telle démarche dans une collectivité demande tout d'abord :

- de s'initier aux indicateurs sociaux et à la technique de leur élaboration ;
- d'identifier les sources d'informations : fichiers, documents ;
- d'organiser la procédure de collecte des informations, adapter le système informatique ;
- de traiter les informations recueillies et les vérifier ;
- de créer le document de présentation.

👤 Les participants

À chaque début d'année, la personne chargée de la réalisation du bilan social envoie un courriel à tous les responsables des services concernées par les données du bilan social. Dans ce message il est précisé les données qui sont à fournir pour

chaque service. Il est également rappelé que les données doivent être arrêtées au 31 décembre de l'année précédente. Cette année, il est également indiqué qu'il a été décidé de mettre en perspective le prochain Bilan social avec la démarche des plans d'actions et de faire apparaître les politiques engagées, suite à une demande du D.R.H.

☞ La collecte

La majorité de la collecte des informations est effectuée grâce aux différents services selon leurs compétences propres. Dans l'ensemble, la préparation du bilan social est automatisée à partir des bases de données sur la gestion du personnel et d'un logiciel « Perfecto » pour extraire les données suivant différentes variables.

Toutes les données doivent être saisies dans une base de données et des tableaux de bord seront réalisés mensuellement.

☞ La périodicité

Le bilan social est réalisé tous les ans, à l'instar d'autres documents rendus obligatoires dans une entreprise comme les bilans comptable et financier, les états financiers... Le responsable de la réalisation du bilan social est informé du délai de sa réalisation.

Un rappel est lancé en début d'année pour les personnes chargées de collecter les données. Le mois suivant, ils sont à nouveau informés sur les détails des données qu'ils ont à fournir. La date de retour leur est également indiquée, généralement la date butoir correspond à la fin du mois de mars.

☞ La fiabilité

Avec l'informatisation des données, la fiabilité du bilan social doit être normalement bonne, mais le risque zéro n'existe pas. L'utilisation des moyennes ou des pourcentages est aussi un recours pour relativiser les résultats. Par exemple, des chiffres en nombre absolu peuvent s'avérer plus utile pour masquer des évolutions qui seraient plus visibles avec des variations en pourcentage. La même chose est utilisée pour les formes des graphiques : un histogramme ne laissera pas percevoir le même résultat qu'un graphique en courbe.

- **Exploitation et limites**

L'exploitation du bilan social passe par la communication du bilan à tous les services. Des réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des ressources humaines permettent de dégager les priorités, « d'expliquer » les résultats, de « faire passer des messages » et d'informer. Ainsi la Direction des

ressources humaines a une vision plus précise de la population gérée. Outil de communication, il est important de le diffuser au plus grand nombre, soit dans sa totalité, soit en présentant les informations clés. Le bilan social ne résout aucun problème : il guide les responsables dans la formulation des bonnes questions ou dans le repérage des manques du système d'information.

Le bilan social, en globalisant les données, porte en lui ses propres limites : l'agrégation des données rend parfois malaisée leur interprétation. Les gestionnaires des ressources humaines sont très vite conduits à analyser ce taux global par direction, métier, tranche d'âge, etc.

Pour rendre un bilan social utile et reconnu, il faut pouvoir le segmenter au niveau des directions. L'étude par secteur d'activité et leur comparaison transforme le bilan social en un outil dynamique. Pour ce faire, le choix d'indicateurs pertinents est fondamental.

Du sens donné aux informations contenues dans le bilan social naissent de nouvelles questions sur la gestion des ressources humaines, passée et à venir. De nouveaux objectifs s'élaborent, de nouveaux indicateurs sont créés. Ceux-ci peuvent être utilisés uniquement par les gestionnaires, sous forme de tableaux de bord ou bien enrichissent le bilan social des années suivantes.

Le bilan social peut être considéré comme un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication et le dialogue social. Mais l'objectif d'action est peu présent compte tenu du nombre important d'informations. Le bilan social peut constituer une bonne base de départ pour la constitution ultérieure de tableaux de bord.

⇒ ***Les tableaux de bord***

- **Définition :**

Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'oeil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.

- **Objectifs :**

L'objectif d'un tableau de bord social comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien. Leur prêter une vertu d'analyse, c'est prendre le risque d'être déçu ou d'alourdir les indicateurs. Par exemple, il peut être tentant, à partir d'un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais si des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses, le tableau de bord doit s'en tenir à alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

- **Elaboration des tableaux de bord et contenu.**

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.

- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie du personnel) ;
- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...)
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x% ; ...)
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x% sur x mois, années,...)

La mise sur pied d'indicateurs pertinents, autant qualitatifs que quantitatifs, constitue la seconde étape et doit bénéficier d'une attention soutenue.

- Les indicateurs doivent être fidèles et constants, justes et précis. Le choix s'opère avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs ;

- Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action : les commentaires doivent être le plus succinct possible ;
- Agréger l'information, éviter la pléthore et la redondance. L'information doit être lue «d'un seul coup d'œil» en fonction d'un ensemble synoptique de graphes, d'indicateurs et de clignotants ;
- Il est nécessaire de hiérarchiser l'information dans la présentation.

La diffusion du tableau de bord constitue la dernière étape :

- Adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires ;
- Déterminer les destinataires : Direction Générale, Directeurs et Chefs de Service ;
- Choisir une périodicité de production des tableaux de bord (et s'y tenir). Le choix des indicateurs se fait aussi en fonction de la périodicité de production du document ;
- Diffuser le document à la période prévue.

- **Fréquence**

Il est important de définir une périodicité de production des tableaux de bord. Les objectifs poursuivis ne sont pas les mêmes d'une mesure globale d'un phénomène à des fins de communication à un outil très régulier d'analyse. Pour chaque indicateur, il est nécessaire de se positionner sur son rythme et sur son champ d'application.

- **Limites**

Il n'existe d'indicateurs pertinents qu'en rapport à des objectifs clairs et individualisés.

Les trois inconvénients d'un objectif imprécis :

- Effets négligeables en termes d'action et de communication ;
- Nécessite souvent un travail important pour un résultat décevant
- Entraîne du désintérêt et du discrédit.

A quel moment allumer le clignotant pour que l'action soit efficace ? Il convient d'étalonner les indicateurs à l'aide de valeurs reconnues comme normales en fonction des objectifs à atteindre. A chaque échéance, il s'agit de comparer la valeur prise par l'indicateur avec celle étalonnée comme normale. Dès que l'indicateur sort de la zone définie, l'action s'impose.

- **Agir grâce aux tableaux de bord**

Un tableau de bord doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à la mise en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées. Dans le fonctionnement du tableau de bord, le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie.

On constate deux grandes familles de tableaux de bord :

- ***Les tableaux de bord à fréquence mensuelle*** : ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment) ;
- ***Les tableaux de bord à fréquence annuelle*** : ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

Section 2 : Choix de la méthodologie de recherche

Pour les besoins de notre étude, nous avons retenue une méthodologie basée sur l'approche empirique. Cette approche, est par définition une approche fondée sur l'expérience scientifique, qui emploie systématiquement l'expérience ou encore qui possède les caractères d'une expérience.

Une telle méthode peut consister dans l'observation, la classification, l'hypothèse et la vérification par des expériences appropriées.

Paragraphe 1 : Principales caractéristiques de la démarche méthodologique

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés au cours de notre étude, nous avons observé six (6) étapes pour la collecte des informations.

Elles se déclinent ainsi qu'il suit :

- les observations et la revue documentaire ;
- l'identification de la population mère et définition de l'échantillon ;
- la conception du questionnaire ;
- l'entretien ;
- la technique de dépouillement ;
- les outils d'analyse et de présentation statistique.

A. Les observations et la revue documentaire

Les observations sont l'ensemble de remarques faites par rapport à quelque chose. Dans la pratique, nos observations ont été faites à l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) et plus précisément à la Direction des Ressources Humaines. La revue documentaire quant à elle nous a permis de consulter des documents non seulement au sein de l'ORTB, mais aussi dans la bibliothèque de l'ENEAM et celle du Centre Culturel Français.

Les cours reçus lors des deux années de formation à l'ENEAM, ont également été d'un grand apport pour nous dans notre quête de l'information. Aussi, avons-nous recouru à l'Internet pour avoir une vision plus large sur le sujet objet de notre réflexion.

1. L'identification de la population mère et définition de l'échantillon

Notre collecte est exclusivement interne à l'ORTB et s'est déroulée à travers les différentes directions centrales et techniques. Elle a été réalisée du 02 au 31 janvier 2014.

La population mère est constituée du personnel de ladite structure, toutes catégories confondues. Ne pouvant distribuer les questionnaires à toute la population en fonction des différences entre les heures de travail et du fait que les sites de l'Office sont répartis sur toute l'étendue du territoire national, nous avons choisi un échantillon représentatif de 120 employés. Le choix a été fait de manière raisonnée de sorte que toutes les catégories d'employés soient représentées. Mais il importe de souligner que la nature de la collecte a changé selon la position occupée dans l'organisation. Nous l'avons voulu ainsi parce qu'il serait intéressant de stratifier l'échantillon, de manière à croiser le problème de l'élaboration du bilan social avec la position occupée par le travailleur dans la hiérarchie. Car, selon que l'individu est dans l'organe dirigeant, au niveau des instances représentatives du personnel ou encore qu'il fasse partie du personnel d'exécution, le degré d'information diffère.

Le seuil de décision à retenir pour la vérification des hypothèses de recherche, est de 50 % au moins.

Au total, nous avons distribué 120 questionnaires. Mais nous avons effectivement exploité 106 questionnaires sur les 120 distribués. Ces personnes enquêtées sont réparties dans le tableau ci-après :

Tableau N°8 : Echantillon représentatif par catégorie

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadres	27	25,47 %
Agents de maîtrise	30	28,30 %
Agents d'exécution	49	46,23 %
TOTAL	106	100 %

Source : Enquête réalisée dans le cadre de cette étude

2. La conception du questionnaire

Le questionnaire est un instrument de collecte de données. Il est constitué d'interrogations adressées à une personne ou à un ensemble de personnes dans le but de recueillir leur réponse ou opinion sur un sujet donné.

Les questions que nous avons posées dans le cadre de notre étude ont rapport d'une part à la position occupée par l'employé dans l'entreprise et d'autre part aux problèmes identifiés au cours de notre étude.

3. L'entretien

La deuxième méthode de collecte des données d'étude est l'entretien individuel ou de groupe. Elle consiste à s'entretenir avec une personne sur un sujet donné afin de recueillir ses opinions. L'échange permet également de confronter ce point de vue à d'autres connaissances ou expériences et de voir l'ouverture d'esprit et la capacité de réception de l'interlocuteur. Ceci est particulièrement important pour les approches de solutions et recommandations à faire à la société.

Dans le cadre de notre étude, les entretiens ont été faits avec le personnel de la Direction des Ressources Humaines, les partenaires sociaux et d'autres acteurs pouvant être impliqués dans l'élaboration du bilan social.

Cette méthodologie nous a permis de discuter avec les personnes qui ont la charge d'élaborer le bilan social et de pouvoir mieux nous imprégner des difficultés auxquelles elles sont confrontées.

B. Les techniques de dépouillement et les outils d'analyse et de présentation statistique

Le dépouillement de notre enquête s'est fait manuellement. Puis les données ont été regroupées et saisies grâce au logiciel de traitement des données EXCEL. Nous avons pu procéder au tri des informations selon deux approches : le tri à plat et le tri croisés pour ce qui concerne les questions fermées.

Le tri consiste à mettre les informations en ordre, en vue de les traiter. Quant au tri à plat, il s'agit de considérer un à un tous les éléments du questionnaire alors que le tri croisé permet de les regrouper pour en tirer une conclusion. Les résultats des questions ouvertes et les entretiens ont été exploités à notre guise. Cela nous a permis de traiter avec plus de minutie les informations recueillies et d'éviter des erreurs en raison du nombre non négligeable de l'échantillon choisi

Une fois la saisie des questionnaires achevée, nous avons procédé à une présentation synthétique des informations à l'aide de tableaux. Nous avons ensuite procédé à l'analyse de ces données à l'aide du logiciel de traitement des données EXCEL.

Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et limites des données

A. Difficultés rencontrées

Nous avons rencontré certaines difficultés lors de la réalisation de cette étude.

Il s'agit notamment de :

- la réticence de certains travailleurs à nous donner les informations ;
- l'indisponibilité de certains responsables hiérarchiques à cause de leur mobilité et leurs multiples occupations ;
- la durée du stage qui est relativement courte ne nous a pas permis d'aller au contact de certaines réalités des différentes directions.

Néanmoins, nous avons pu recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre travail.

B. Limites des données recueillies

Ces limites sont liées à la marge d'erreur résultant de la réticence, de la méfiance de certains employés, ainsi que de la négligence avec laquelle certains employés ont répondu au questionnaire. De plus, certains enquêtés ont choisi délibérément de ne pas répondre à certaines questions. Des comportements qu'ils rapportent à la non prise en compte de leurs opinions dans les décisions impactant la vie de l'entreprise. Cet état de chose constitue une limite fondamentale à notre collecte. Il aurait été d'un intérêt remarquable que nous disposions de ces informations pour les croiser avec celles obtenues auprès du personnel.

Toutefois, ces limites n'affectent pas l'intérêt des résultats recueillis et qui permettront de vérifier la pertinence des hypothèses de départ.

La présentation, l'analyse des données recueillies ainsi que les approches de solutions et recommandations sont la substance de la seconde section.

CHAPITRE III

ANALYSE DES DONNEES

Section 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Nous présenterons dans cette première section les enquêtes réalisées en vue de vérifier les hypothèses formulées et d'établir le diagnostic.

Paragraphe 1 : Collecte des données

Nous procéderons à cette étape de notre travail au dépouillement des données collectées auprès de la population cible.

A. Présentation des données recueillies auprès du personnel autre que celui de la DRH

Tableau n° 9 : Répartition des réponses sur la notion du bilan social

Question	Réponses possibles	Nombres	Pourcentage
Qu'est-ce que le bilan social selon vous ?	outil de dialogue et concertation avec les représentants du personnel	15	12,82 %
	outil d'appréciation de la politique sociale de l'entreprise	36	29,49 %
	outil de différenciation entre les salariés de l'entreprise	4	5,13 %
	outil de sélection des salariés lors de mutations internes	9	7,69 %
	outil de gestion de la GRH et de la GPEC	51	44,87 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

A la question de savoir ce qu'est le bilan social, la grande majorité, soit 44,87% pense que c'est un outil de gestion des ressources humaines et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. 29,49% de la même population le définissent comme un outil d'appréciation de la politique sociale de l'entreprise. 12,82%, pensent que le bilan social est un outil de dialogue et de concertation avec les représentants du personnel. Peu d'entre eux le considèrent comme un outil de sélection des salariés lors de mutations internes (7,69%) ou comme un outil de différenciation entre les salariés de l'entreprise (5,13%).

Tableau n° 10 : Répartition de la population enquêtée suivant qu'elle pense que le bilan social est un gaspillage de ressource ou non.

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
L'élaboration annuelle du bilan social à l'ORTB peut être un gaspillage de ressources (matérielles, financières et humaines). Partagez-vous cet avis ?	Oui	21	26,25 %
	Non	59	73,75 %
	Total	80	100%

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

Le tableau n°10 indique que 80 personnes, soit 75,47 % de la population enquêtée a bien voulu répondre à la question de savoir si l'instauration de l'élaboration annuelle du bilan social serait un gaspillage. La grande majorité, soit 73,75 % pensent que cette élaboration annuelle du bilan social ne saurait être un gaspillage de ressources.

Tableau n°11 : Répartition de la population enquêtée suivant l'appréciation qu'elle fait de l'intérêt du bilan social.

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Quel est selon vous l'intérêt du bilan social pour une entreprise ?	Mémoire de l'entreprise uniquement	5	6,27 %
	Outil d'aide à la bonne gestion des RH	62	63,27 %
	Mémoire et outil d'aide à la décision	16	17,27 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

A ce niveau de l'étape de notre enquête, 79 personnes ont exprimé leur point de vue sur l'intérêt du bilan social. Pour la majorité des répondants, soit 63,27 % l'intérêt du bilan social réside dans le fait qu'il est un outil d'aide à la bonne gestion des ressources humaines d'une entreprise. Une frange non négligeable des répondants soit 23,53 % trouve l'intérêt du bilan social dans le fait qu'il représente non seulement une mémoire de l'entreprise mais aussi un outil d'aide à la décision dans une entreprise.

Tableau n° 12 : Répartition de la population enquêtée suivant que le bilan social peut servir effectivement dans la gestion des RH de l'ORTB.

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Pensez-vous que le bilan social peut servir effectivement dans la gestion des ressources humaines à l'ORTB ?	Oui	78	93,97
	Non	5	6,03
	Total	83	100 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

Le tableau n°12 montre que sur 90 personnes ayant consulté l'échantillon, 83 personnes ont donné leur opinion sur l'utilité du bilan social pour la gestion des ressources humaines à l'ORTB. Pour 78 personnes, soit 93,97 % des répondants, le bilan social serait d'une utilité remarquable dans la gestion des ressources humaines à l'ORTB.

Tableau n° 13 : Répartition de la population suivant son appréciation des

conditions d'une meilleure utilisation du bilan social

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Qu'est-ce qui à votre avis pourrait contribuer à une meilleure utilisation du bilan social ?	Une meilleure élaboration	36	42,35 %
	Une meilleure compréhension de l'outil et de son utilité	32	37,64 %
	Une large diffusion de l'outil	21	24,70 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

La proportion de la population enquêtée, ayant exprimé son point de vue sur cette question est de 85 personnes soit 80,18 %. Comme l'indique le tableau n°13, une meilleure élaboration, une meilleure compréhension du bilan social et de son utilité contribuent fondamentalement à sa meilleure utilisation. Il est aussi à noter que sa large diffusion n'est chose négligeable comme l'indique les résultats des enquêtes.

B. Présentation des données recueillies auprès des agents de la DRH. (16 agents)

Tableau n° 14 : Répartition des réponses sur la notion du bilan social

Question	Réponses possibles	Nombres	Pourcentage
Qu'est-ce que le bilan social selon vous ?	outil de dialogue et concertation avec les représentants du personnel	2	12,50
	outil d'appréciation de la politique sociale de l'entreprise	4	25,00
	outil de différenciation entre les salariés de l'entreprise	0	0
	outil de sélection des salariés lors de mutations internes	1	6,25
	outil de gestion de la GRH et de la GPEC	9	56,25

Source : Enquêtes, janvier 2014

Problématique de l'élaboration du "Bilan Social" Dans un Office d'Etat : Cas de l'ORTB

Analyse du tableau :

Le tableau n° 14 présente l'appréciation du bilan social faite par le personnel de la Direction des Ressources Humaines. La majorité (56,25%) le conçoit comme un outil de gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une proportion non négligeable soit (25%) considère le bilan social comme un outil d'appréciation de la politique sociale de l'entreprise. 12,50% identifient le bilan social comme un outil de dialogue et de concertation avec les représentants du personnel. Un seul agent le considère comme un outil de sélection des salariés lors des mutations internes. Comme outil de différenciation entre les salariés de l'entreprise, aucune réponse n'a été donnée.

Tableau n°15 : Caractéristiques du bilan social

Question	Réponses possibles	Nombres	Pourcentage
Quelles sont les caractéristiques du bilan social ?	est obligatoire dans les entreprises de + de 300 salariés	8	50,00
	doit être soumis à l'inspecteur du travail	1	6,25
	doit être soumis à l'approbation de chaque salarié	2	12,50
	est semestriel	0	0
	est annuel	14	87,50
	est obligatoire dans les entreprises de + de 500 salariés	2	12,50

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

Le tableau n°15 présente les avis des agents DRH par rapport aux caractéristiques du bilan social. Pour 87,50% des répondants, le bilan social se distingue par son caractère annuel. Pour 50%, il a un caractère obligatoire dans toutes les entreprises de plus de 300 salariés. D'autres personnes de

Problématique de l'élaboration du "Bilan Social" Dans un Office d'Etat : Cas de l'ORTB

l'échantillon soit 6,25% indiquent que le bilan social est un document qui doit être soumis à l'inspecteur du travail. Pour une même proportion de 12,50% le bilan social est caractérisé par le fait qu'il est obligatoire dans les entreprises de plus de 500 salariés.

Tableau n°16 : Répartition par ordre de priorité des paramètres constitutifs du bilan social

Question	Réponses possibles	Nombres	Pourcentage
Quelle est pour vous la partie la plus importante à développer dans un bilan social ?	l'emploi	7	43,75
	la rémunération	5	31,25
	les conditions d'hygiène et de sécurité	6	37,5
	les autres conditions de travail	6	37,5
	la formation	4	25,00
	les relations professionnelles	2	12,5
	les autres conditions de vie relevant de l'entreprise	1	6,25

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

Le tableau n° 16 indique la hiérarchisation des paramètres que le personnel des ressources humaines juge plus importants à faire figurer dans un bilan social. Au nombre de ces paramètres les plus importants mentionnées par les agents de la DRH nous avons : l'emploi qui occupe 43,75% ; la rémunération 31,25 %, les conditions d'hygiène et de sécurité et les autres conditions de travail 70%. Le paramètre formation occupe une place non moins importante dans la configuration du bilan social. Avec un pourcentage de 25% les répondants le trouve également important. Les paramètres tels que les relations professionnelles et les autres conditions de vie relevant de l'entreprise sont jugés moins importants par rapport aux autres paramètres. Toujours est-il qu'ils font parties des sept (7) chapitres composant le bilan social.

Tableau n° 17 : Répartition des avis suivant la contribution du bilan social à la GRH à l'ORTB

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Faites-vous du bilan social un outil de gestion, et de pilotage ?	Oui	6	40%
	Non	9	60%
	Total	15	100%

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

Nous apercevons à travers le tableau n°17 que 15 agents de la DRH sur les 16 soit un pourcentage 93,75 ont voulu donner leur opinion sur l'utilisation du bilan social comme un outil de gestion et de pilotage des ressources humaines. Ainsi, 40% estiment que le bilan social peut être utilisé comme un outil de gestion et de pilotage des ressources humaines. Par contre un nombre important soit un pourcentage de 60% soutient que le bilan social ne saurait être utilisé comme outil de gestion et de pilotage des ressources humaines.

Tableau n° 18 : Répartition des notions sur la réalisation du bilan social

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Avez-vous pris connaissance une fois d'un bilan social réalisé ?	Oui	3	20 %
	Non	12	80 %
	Total	15	100%

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

A la lecture des résultats du tableau n°18, nous constatons que bon nombre des agents de la Direction des Ressources Humaines ont une notion très limitée sur la réalisation du bilan social. Pour cette interrogation qui consiste à savoir si ces agents ont pris connaissance une fois de la réalisation d'un bilan social, les réponses des enquêtes révèlent que 20% des agents ont pris connaissance une fois de la réalisation d'un bilan social. Les 80% restant estiment qu'ils n'ont jamais pris connaissance de la réalisation du bilan social en entreprise.

Tableau n° 19 : Répartition des notions de connaissance sur les dispositions qui rendent obligatoire le bilan social.

**Problématique de l'élaboration du "Bilan Social" Dans un Office
d'Etat : Cas de l'ORTB**

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Avez-vous connaissance des dispositions qui rendent obligatoire l'élaboration du bilan social à la fin de chaque exercice ?	Oui	2	13,33 %
	Non	13	86,64 %
	Total	15	100 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

A la question de savoir si les agents de la Direction des Ressources Humaines ont connaissance des dispositions qui rendent obligatoire l'élaboration du bilan social à la fin de chaque exercice, les réponses recueillies donnent 86,64 % de la population enquêtée qui pensent n'avoir aucune connaissance des dispositions en la matière. Seuls 13,33 % connaissent que l'élaboration du bilan social est obligatoire à la fin de chaque exercice.

Tableau n° 20 : Répartition des réponses sur des sanctions pénales qu'encourent les dirigeants sociaux en cas de la non élaboration du bilan social.

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Avez-vous connaissance des sanctions pénales qu'encourent les dirigeants sociaux lorsqu'ils n'auront pas pour chaque exercice social dressé le bilan social ?	Oui	2	13,33 %
	Non	13	86,64 %
	Total	15	100 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Problématique de l'élaboration du "Bilan Social" Dans un Office d'Etat : Cas de l'ORTB

Analyse du tableau :

Les enquêtes réalisées sur les sanctions pénales qu'encourent les dirigeants sociaux lorsqu'ils n'auront pas pour chaque exercice social dressé le bilan social révèlent les mêmes résultats que ceux obtenus sur les dispositions qui rendent obligatoires l'élaboration annuelle du bilan social. Ainsi, 86,64 % ont répondu par la négative tandis que 13,33 % pensent en savoir sur les sanctions pénales.

Tableau n°21 : Répartition des avis sur la communication du bilan social

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Comment le bilan social peut-il être communiqué ?	Diffusion systématique au personnel	2	14,28 %
	Communication restreinte aux demandeurs	5	37,71 %
	Pas de communication	-	0
	Document réservé au personnel de la DRH uniquement	7	50 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

Il ressort du tableau n°21 que 14 des 16 agents de la DRH soit 87,50 % ont répondu à la question de savoir comment le bilan social sera communiqué. A la lecture des résultats des enquêtes, il ressort que la majorité des agents des DRH ont voulu qu'une fois le bilan social réalisé qu'il soit exclusivement réservé au personnel DRH et aux demandeurs. Quant à la diffusion systématique au personnel, une faible proportion des répondants indique que le bilan social soit mis surtout à la disposition du personnel.

**Tableau n°22 : Répartition des réponses sur les indicateurs GRH
dans le cadre de l'élaboration du bilan social.**

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Est-il nécessaire de développer des indicateurs GRH dans le cadre de l'élaboration du bilan social ?	Oui	12	87,71 %
	Non	2	14,29 %
	Total	14	100 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

Pour le questionnaire de savoir sur la nécessité du développement des indicateurs GRH dans le cadre de l'élaboration du bilan social contenu dans le tableau n°22, un nombre important soit un pourcentage de 85,71 % ont donné une réponse favorable sur la nécessité de développer les indicateurs GRH dans le cadre de l'élaboration du bilan social. Seul un nombre négligeable pense le contraire.

Tableau n°23 : Proportion des personnes ayant déclaré avoir reçu une formation sur l'élaboration du bilan social

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Avez-vous reçu une formation sur l'élaboration et l'utilisation du bilan social ?	Oui	1	6,25
	Non	15	93,75
	Total	16	100 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

Analyse du tableau :

La lecture du tableau n°23 permet de constater que la majeure partie des répondants soit 93,75 % dit n'avoir pas reçu de formation sur l'élaboration et l'utilisation du bilan social pendant qu'une seule personne soit 6,25 % soutient avoir reçu une formation à cet effet.

Tableau n°24 : Causes de la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH

Question	Réponses possibles	Nombre	Pourcentage
Quelles sont les causes de la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH ?	Banalisation de la communication interne	1	6,50
	Manque de moyens à y consacrer	2	12,50
	Absence d'une politique de communication sur les outils de gestion de l'Office	13	81
	Total	16	100 %

Source : Enquêtes, janvier 2014

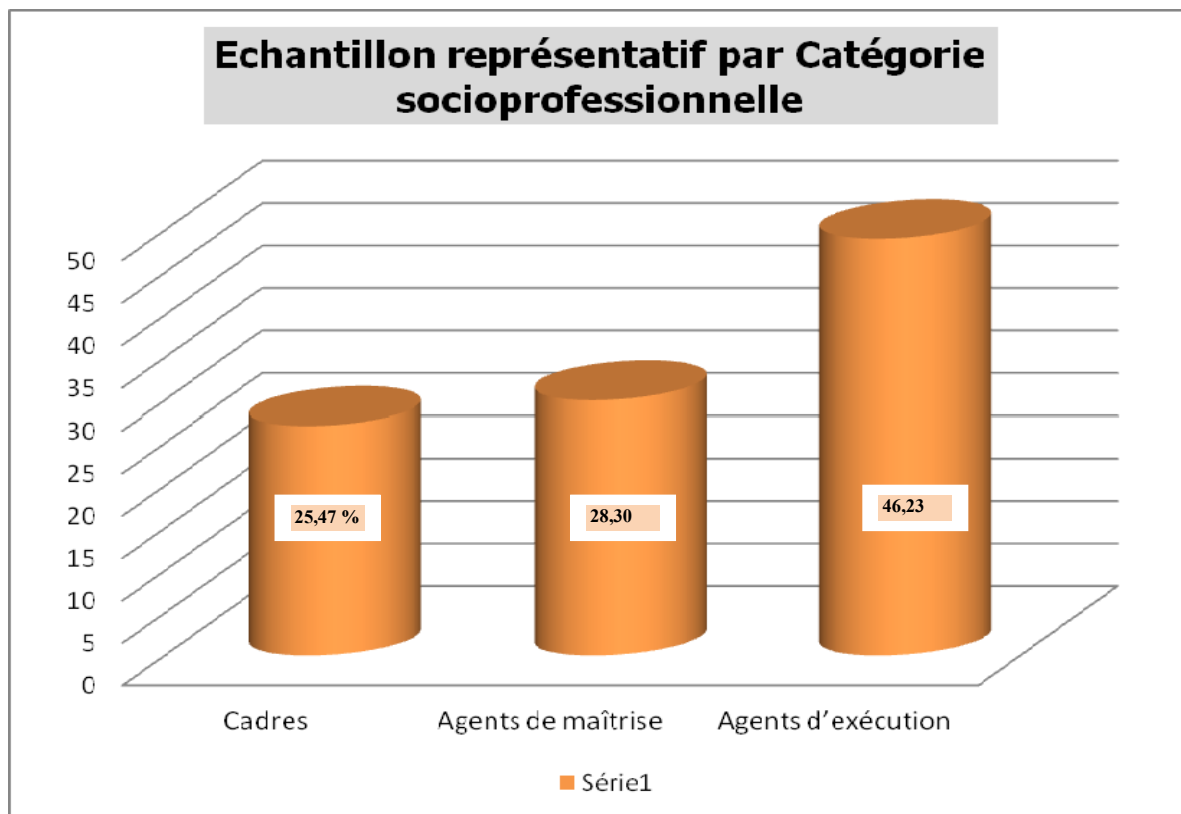
Analyse du tableau :

La lecture du tableau n°24 permet de constater que la grande majorité des enquêtés, soit 81 % trouvent que l'absence d'une politique de communication sur les outils de gestion de l'Office est la cause principale de la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH.

Paragraphe 2 : Analyse et vérification des hypothèses

A. Analyse

Graphique n°1 : Répartition du personnel identifié par catégorie socio professionnelle

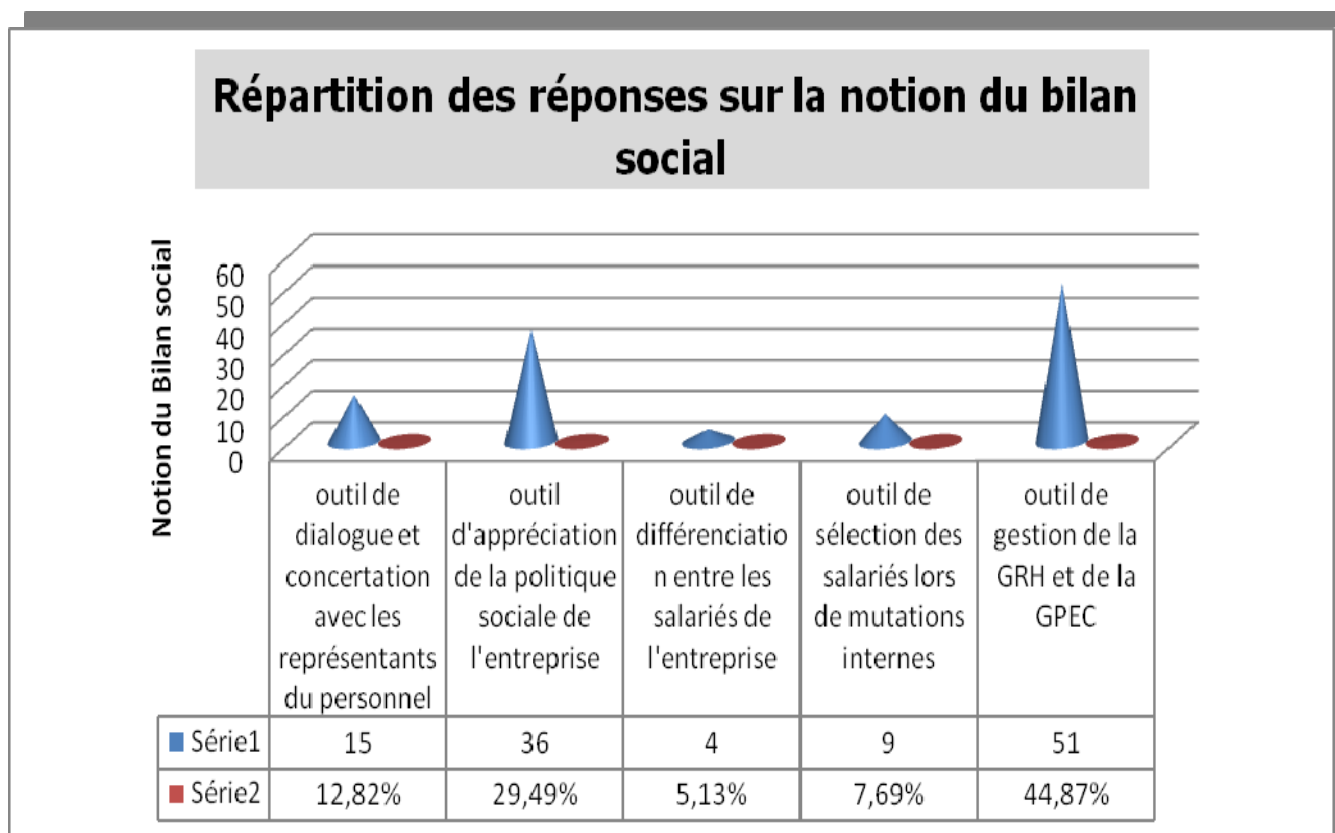


Source : Enquête réalisée dans le cadre de cette étude

Le graphique ci-après présente la répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon représentatif. Les agents cadres représentent 25,47 %, les agents de maîtrise 28,30 % tandis que les agents d'exécution donnent un pourcentage de 46,23 %.

❖ Analyse des données recueillies à partir des questionnaires administrés au personnel des autres directions

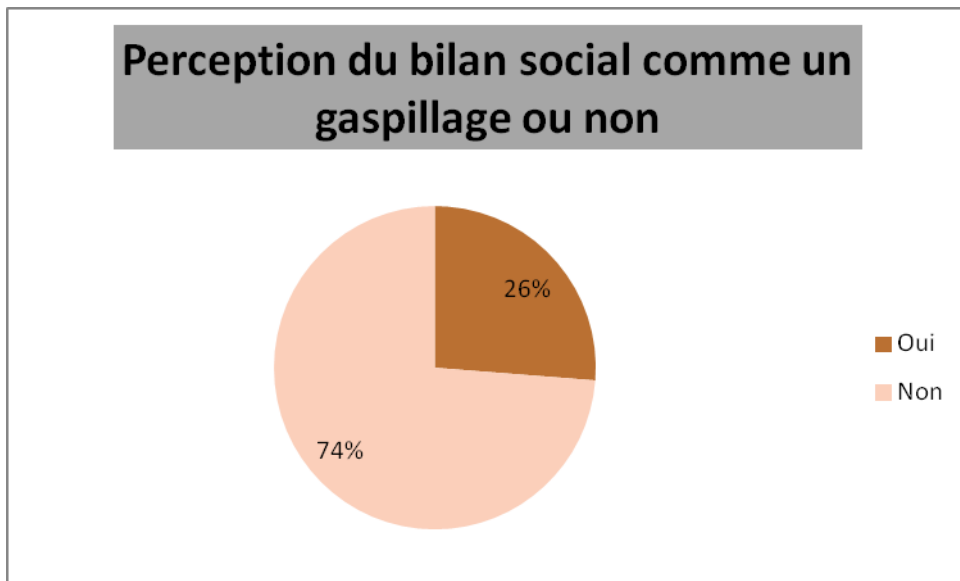
Graphique n°2 : Répartition des réponses sur la notion du bilan social



Source : Résultat de nos enquêtes

Le bilan social est un document servant à la fois d'outil d'appréciation de la politique sociale de l'entreprise, de dialogue et de concertation avec les représentants du personnel. Il est également un outil de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. A l'analyse du présent graphique, nous constatons que les personnes enquêtées, n'ignorent pas totalement ce qu'est le bilan social. En effet, comme on peut le lire sur le graphique, seulement une faible proportion de réponses soit 13,82 % n'est pas conforme à la notion du bilan social. On peut donc en déduire que la notion du bilan social n'est pas totalement méconnue dans l'entreprise.

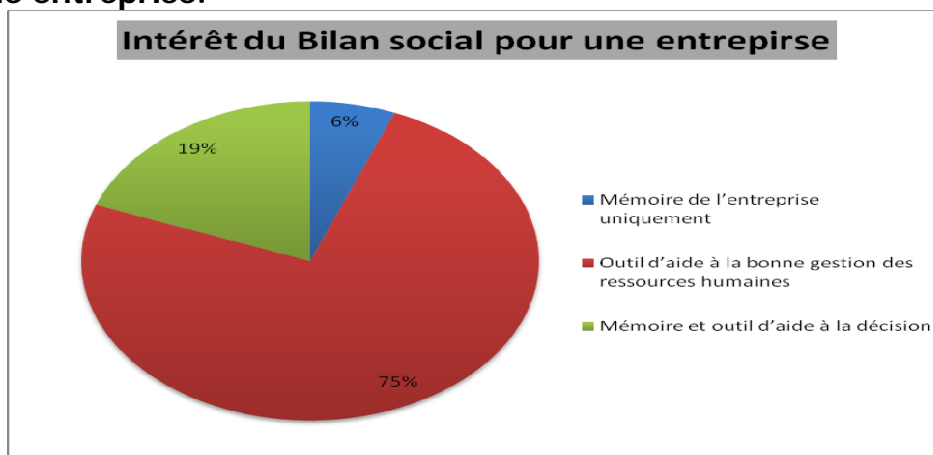
**Graphique n°3 : Répartition des avis sur la perception du bilan social
comme un gaspillage ou non**



Source : Résultat de nos enquêtes

D'après ce graphique, Environ 75,47 % de la population enquêtée a bien voulu répondre à la question de savoir si l'instauration de l'élaboration annuelle du bilan social serait un gaspillage. Quand bien le personnel enquêté ne maîtrise pas toutes les spécificités du bilan social, environ 73,75 % ont répondu que le bilan social n'est pas un gaspillage. On peut en déduire qu'ils sont conscients de l'intérêt, de l'utilité et de l'exploitation judicieuse qui pourrait être faite de l'outil et qu'ils souhaiteraient qu'il soit désormais élaborer à la fin de chaque année.

**Graphique n°4 : Répartition des réponses suivant la finalité du bilan social
pour une entreprise.**



Source : Résultat de nos enquêtes

La finalité principale du bilan social selon les personnes ayant répondu est qu'il sert d'outil d'aide à la bonne gestion des ressources humaines. Cela voudrait signifier que même si le personnel ne manifeste pas un intérêt particulier vis-à-vis

de cet outil, il en est conscient de son utilité pour une gestion stratégique des ressources humaines. Il est d'ailleurs évident que ledit personnel considère le bilan social comme un outil de gestion destiné aux gestionnaires des ressources humaines des entreprises.

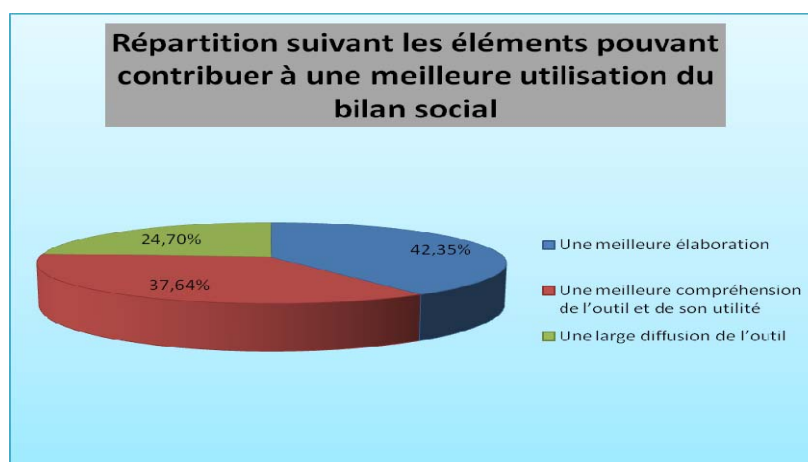
Graphique n°5 : Répartition des avis suivant l'utilité du bilan social dans la GRH à l'ORTB.



Source : Résultat de nos enquêtes

L'analyse du graphique ci-dessus rend compte de ce que la quasi totalité des répondants estiment que le bilan social serait d'une utilité remarquable dans la gestion des ressources humaines à l'ORTB.

Graphique n°6 : Répartition suivant les éléments pouvant contribuer à une meilleure utilisation du bilan social.



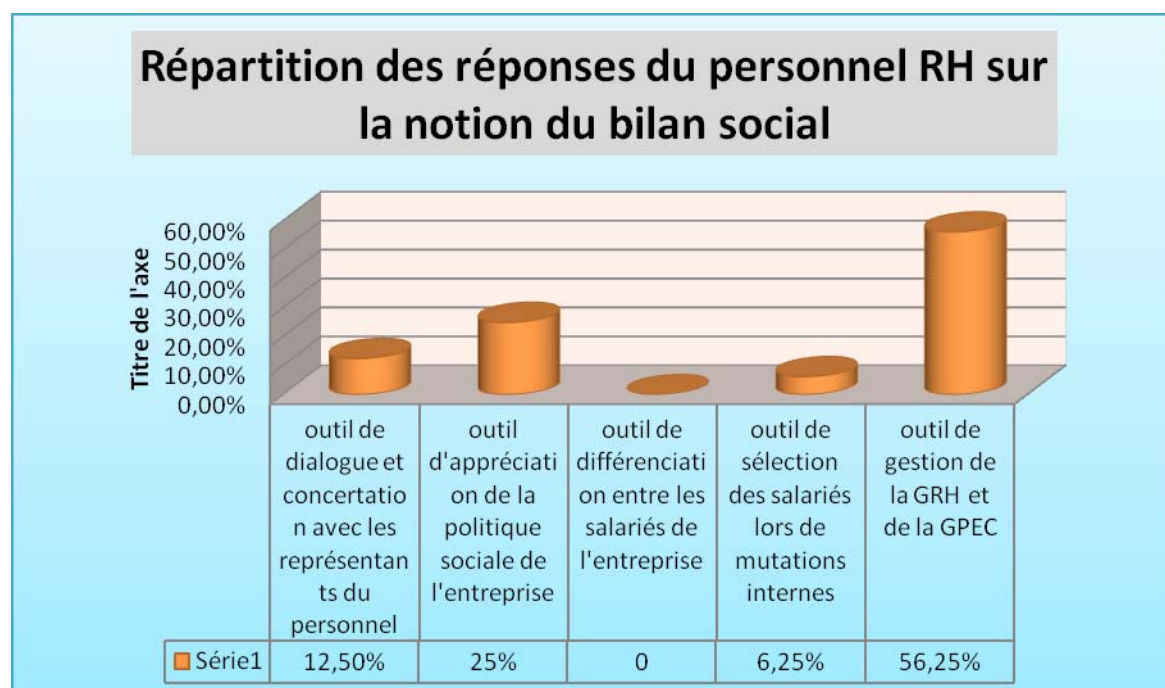
Source : Résultat de nos enquêtes

A l'analyse des résultats présentés dans ce graphique, les personnes interrogées ont dans leur majorité fait deux suggestions fondamentales pour une meilleure utilisation du bilan social.

La tendance dominante reste pour une meilleure élaboration de l'outil. Cela suppose que lors de l'élaboration un travail de qualité doit être fait pour rendre plus exploitable le bilan social. La deuxième proposition est relative à une meilleure compréhension de l'outil.

❖ **Analyse des résultats obtenus auprès du personnel des Ressources Humaines**

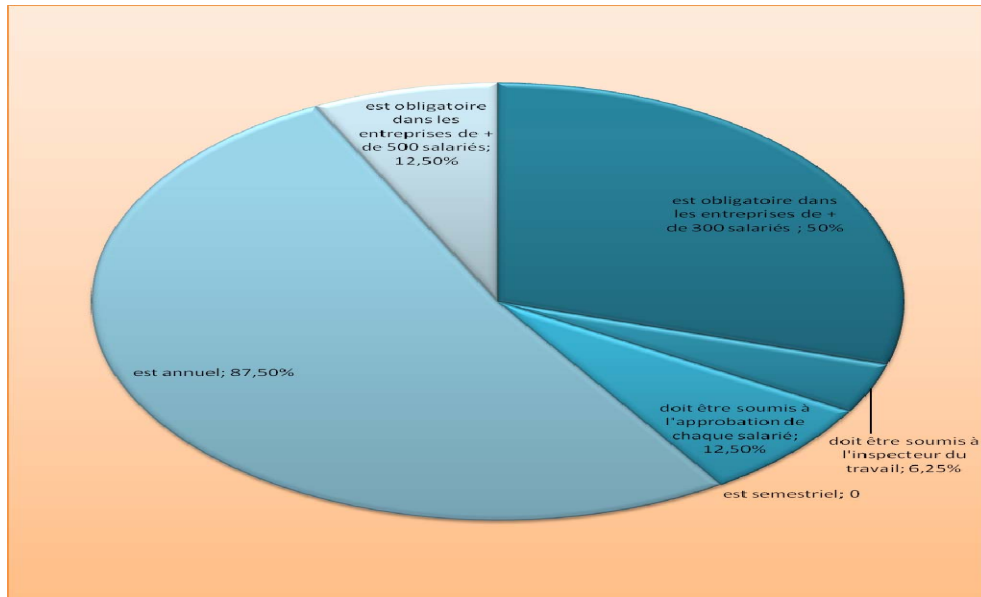
Graphique n°7 : Répartition des réponses du personnel des RH sur la notion du bilan social.



Source : Résultat de nos enquêtes

Les réponses obtenues auprès du personnel des RH reflètent la même tendance qu'au niveau des autres agents de l'Office. Cependant on constate que même ceux qui auront en charge l'élaboration du bilan social n'en ont pas une parfaite connaissance. Cette connaissance partielle de l'outil de la part du personnel de la DRH pourrait expliquer l'inexistence de pré requis en matière d'élaboration du bilan social.

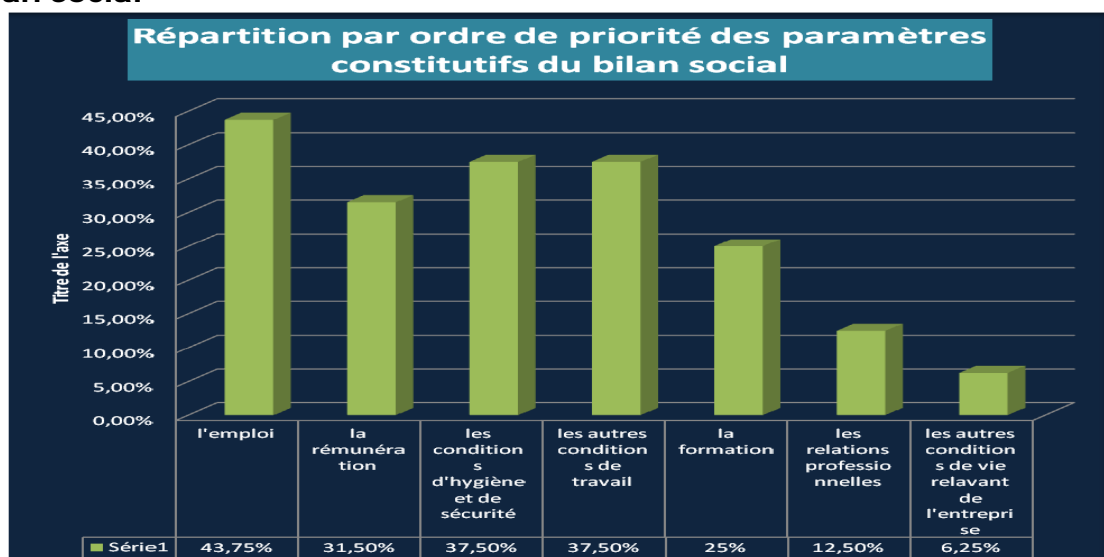
Graphique n°8 : Répartition des réponses suivant les caractéristiques du bilan social



Source : Résultat de nos enquêtes

Parmi les réponses proposées comme caractéristiques du bilan social, les deux grandes tendances indiquées par les répondants ne suffisent pas à elles seules pour caractériser le bilan social. Nous pouvons à l'analyse d'un tel résultat arguer que le bilan social n'est effectivement pas très bien connu du personnel des Ressources Humaines. Ceci confirme l'hypothèse selon laquelle les acteurs de la DRH méconnaissent les avantages du bilan social et du fait aussi que l'effectif de la DRH est très réduit.

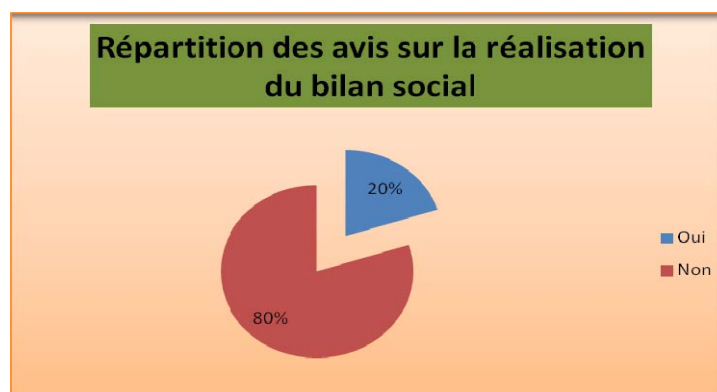
Graphique n°9 : Répartition des réponses suivant les caractéristiques du bilan social



Source : Résultat de nos enquêtes

A l'analyse des résultats des enquêtes, nous constatons que l'emploi, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation et la rémunération sont les éléments indispensables à faire figurer dans le bilan social. On peut en déduire que malgré les méconnaissances des avantages du bilan social, le personnel de la DRH a une idée des paramètres indispensables du bilan social.

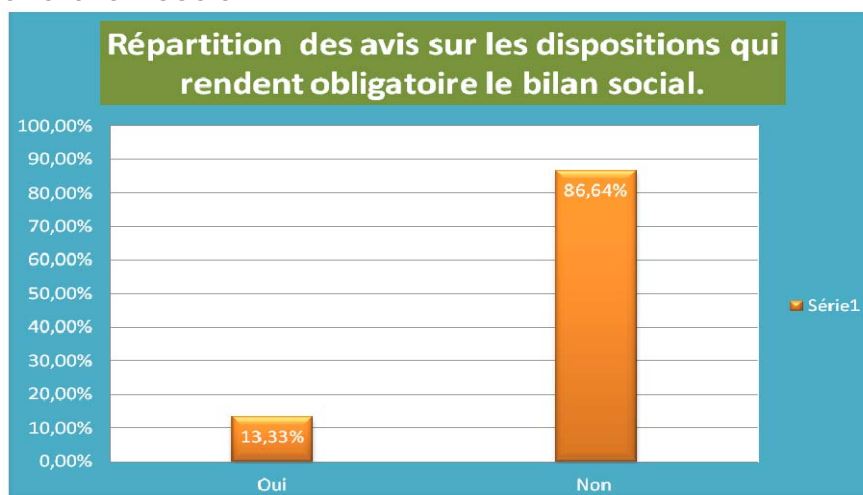
Graphique n°10 : Répartition des avis sur la réalisation du bilan social



Source : Résultat de nos enquêtes

Pour l'interrogation de savoir si les agents de la DRH ont pris connaissance une fois d'un bilan social réalisé, à la lecture des résultats de nos enquêtes, nous constatons que très peu ont connaissance une fois de la réalisation d'un bilan social d'une entreprise. Ces résultats confirment l'hypothèse de l'effectif réduit du personnel de la DRH.

Graphique n°11 : Répartition des avis sur les dispositions qui rendent obligatoire le bilan social.

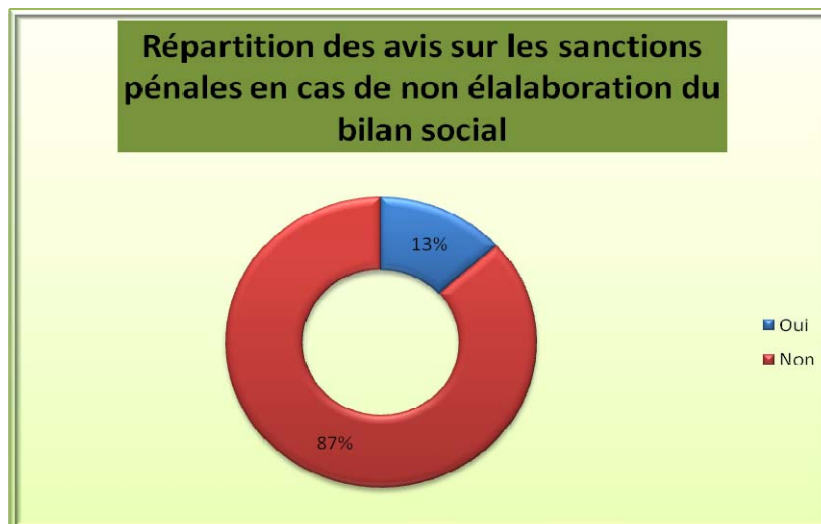


Source : Résultat de nos enquêtes

Ils sont très peu, les agents de la DRH à connaître les dispositions qui rendent obligatoire l'élaboration du bilan social à la fin de chaque exercice. Ces

résultats de ces enquêtes confirment à nouveau l'inexistence de pré requis chez de ces auteurs en matière d'élaboration du bilan social.

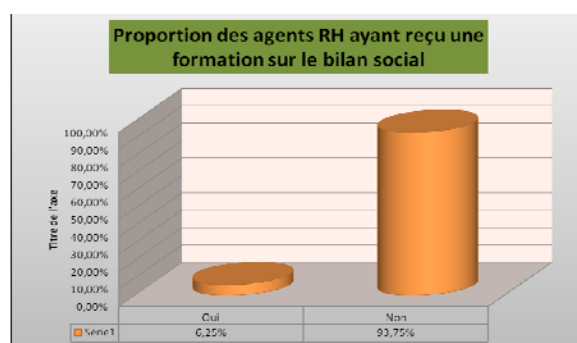
Graphique n°12 : Répartition des avis sur les sanctions pénales qu'encourent les dirigeants sociaux en cas de non élaboration du bilan social.



Source : Résultat de nos enquêtes

A l'instar des résultats de nos enquêtes sur les dispositions rendant obligatoire l'élaboration du bilan social, les enquêtes des avis sur les sanctions pénales qu'encourent les dirigeant sociaux en cas de non élaboration du bilan social, révèlent les mêmes résultats. Ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les agents de la DRH n'ont pas connaissance des dispositions légales en matière d'élaboration du bilan social.

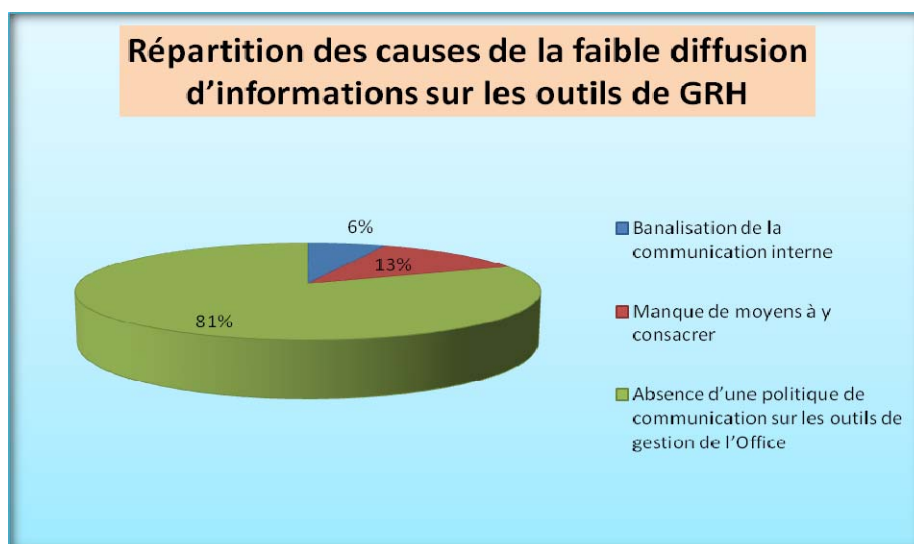
Graphique n°13 : Proportion des agents ayant reçu une formation sur le bilan social.



Source : Résultat de nos enquêtes

Les résultats de ces enquêtes révèlent que la majeure partie des répondants déclare n'avoir pas reçu de formation sur le bilan social. Cette analyse confirme l'hypothèse de l'effectif réduit des agents de la DRH.

Graphique n°14 : Causes de la faible diffusion d'informations sur les outils de GRH



Source : Résultat de nos enquêtes

Au vue des résultats de ces enquêtes, il se dégage clairement que la faible diffusion d'informations sur les outils de gestion est due à l'absence d'une politique de communication sur les outils de gestion de l'Office.

Au regard des résultats, seulement 6 % des enquêtés trouvent que la faible diffusion d'informations est la conséquence de la banalisation de la Communication interne. Puis, 13% trouvent que la raison est à rechercher au niveau du manque de moyens à consacrer à la communication interne.

Mais, la grande majorité, soit 81 %, affirme que l'absence d'une politique de communication sur les outils de gestion de l'Office est la cause fondamentale. Ainsi, peut-on comprendre que tant qu'il n'existera pas au sein de l'office un mécanisme inclusif de communication sur les outils de gestion, il sera difficile de régler le problème de faible diffusion d'informations.

B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Cet exercice a été fait à partir des conclusions sur les résultats de notre analyse. L'examen approfondi des résultats révèle en général une méconnaissance des outils de gestion stratégique des ressources humaines d'où le bilan social outil de pilotage des RH. Les problèmes spécifiques ci-après ont été identifiés :

⇒ **Non l'élaboration de tableau de bord social et méconnaissances des indicateurs GRH.**

L'enquête a montré que le personnel qui devrait être en charge de l'élaboration du bilan social n'est pas formé à cette tâche. En effet, la quasi-totalité des personnes interrogées à la DRH ont affirmé n'avoir pas reçu de formation sur le bilan social. Ces réponses viennent ainsi confirmer l'hypothèse spécifique n°1 émise dans le tableau de bord de l'étude.

L'élaboration du bilan social requiert une formation au préalable. Elle permet aux personnes en charge de son élaboration de mieux s'imprégner des textes qui le régissent, ses finalités afin de comprendre davantage son importance dans la gestion des ressources humaines. Une formation à l'élaboration du bilan social prend généralement en compte le processus d'élaboration des indicateurs sociaux et tableaux de bords, tous les outils qui facilitent son élaboration et son exploitation.

Une telle formation est indispensable car les techniques et le maniement d'instruments contribuant à la réalisation du bilan social sont complexes et méritent d'être bien connus.

⇒ **Déficit de professionnalisation aux postes clés de la fonction Ressources Humaines.**

L'enquête à ce niveau a montré des insuffisances au niveau des agents qui doivent réaliser le bilan social à la fin de chaque année. Ce qui justifie le fait que depuis que l'effectif des agents de l'ORTB est passé à plus de 300, le bilan social n'a jamais été réalisé. A la question de savoir les priorités des paramètres constitutifs du bilan social, l'emploi, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation et la rémunération ont été les éléments indispensables que les agents de la DRH ont estimé à faire figurer dans le bilan social. Mais ils n'arrivent pas à réaliser le bilan social du fait de la méconnaissance des avantages du bilan et surtout de l'effectif réduit du personnel de la DRH. Ces réponses confirment l'hypothèse spécifique n°2 émise dans le tableau de bord de l'étude.

Il va falloir à ce niveau, étoffer l'effectif du personnel de la DRH et professionnaliser certains postes clés.

⇒ **Faible diffusion d'information sur les outils de gestion des ressources humaines.**

Il ressort du dépouillement que 81 % des enquêtés déclarent que la cause fondamentale est l'absence d'une politique de communication sur les outils de gestion de l'Office. Ainsi, la banalisation de la communication interne et le manque de moyens n'ont pas été retenus comme facteurs justificatifs. Il en ressort que l'enquête confirme l'hypothèse telle qu'elle est formulée.

Il apparaît donc clairement que la politique de communication vue comme un document d'orientation des actions d'information et de formation des agents sur les outils de gestion devient une nécessité. Alors, son élaboration et son application viendraient combler un réel vide.

L'hypothèse n°3 se trouve vérifiée au regard des résultats de l'enquête.

Section 2 : Des approches de solutions aux conditions de mise en œuvre

Dans cette deuxième section, nous proposerons des solutions en vue de contribuer à l'élaboration du bilan social à l'ORTB et à son utilisation optimale. A cet effet, nous proposons dans le développement suivant de formuler des approches de solutions d'une part et les conditions de mise en œuvre de ces dernières.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Les approches de solution seront formulées sur la base du diagnostic établi. Elles prendront en compte les principaux problèmes identifiés.

A. Instauration de l'élaboration du bilan social à la fin de chaque année.

Afin de se conformer aux dispositions rendant obligatoire l'élaboration du bilan social à la fin de chaque année, l'Office doit pouvoir instaurer l'élaboration du bilan social. A cet effet, les acteurs en charge de la gestion des ressources humaines de l'Office doivent élaborer les tableaux de bord sociaux de même que les indicateurs sociaux. Ces outils de gestion seront le socle pour l'élaboration du bilan social. Les axes de cette élaboration pourront s'articuler sur :

➤ ***Identification des différents acteurs devant intervenir dans l'élaboration du bilan social***

L'équipe de réaliser devrait être composée d'une part des différents responsables en charge des RH et d'autre part des responsables à divers niveaux au sein de l'ORTB. Elle peut être présidée par le Secrétaire Général de l'Office qui jouera le rôle de facilitateur dans la collecte des informations auprès des sources ciblées au préalable.

➤ ***Identification des principaux paramètres à inclure dans le bilan social.***

Les paramètres indiqués par la loi française dont nous nous inspirons sont au nombre de sept (7) mais il revient aux responsables des ressources humaines de l'Office de l'adapter au contexte de l'entreprise. Ils ne sont donc pas tenus de faire apparaître tous les sept (7) chapitres s'il n'y a pas d'informations pertinentes à faire ressortir.

➤ ***Identifications des sources d'informations***

Lorsque l'on a fini d'identifier les différents paramètres devant figurer dans le

bilan social, il faut cibler les personnes auprès desquelles les informations qui permettront de les meubler doivent être recueillies.

➤ ***Définition des résultats attendus***

Il sera question ici de définir les résultats attendus et ce que l'on souhaite mesurer. Cela permettra d'avoir une référence lors de l'analyse des informations contenues dans le bilan social.

➤ ***Elaboration de tableaux de bord***

Les tableaux de bord sociaux constituent de véritables outils de collecte d'informations chiffrées. C'est grâce à eux que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux.

Un tableau de bord diffère du bilan social parce que le choix des données qui y figurent relève du libre arbitrage du responsable des ressources humaines et n'est pas fixé par le législateur. En outre, la période de recueil d'information peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle.

La conception régulière de tableaux de bord facilite la collecte des informations à présenter dans le bilan puisqu'il comporte la plupart des données indispensables au bilan social.

L'élaboration de tableaux de bord peut se faire par rapport à tous les aspects liés à un paramètre du bilan social.

➤ ***Définition des indicateurs***

Les indicateurs sociaux permettront une fois le bilan social réalisé de mesurer le degré d'atteinte des résultats ou la gravité d'un phénomène. Ils servent en effet de « clignotant d'alerte » et c'est sur cette base que des actions peuvent être entreprises en vue d'améliorer la qualité, augmenter un effectif ou le diminuer en fonction des résultats attendus et ceux que l'on souhaite atteindre dans l'avenir.

La définition des indicateurs doit suivre une démarche rigoureuse qui peut être la suivante :

- Délimitation des frontières de l'observation (l'objet concerné, les agents concernés, le service) ;
- Définition de la durée de l'observation (dans le cadre du bilan social à l'ORTB, elle devrait porter sur une année, puisque le bilan social est annuel) ;
- Définition du sens de l'évolution attendue (augmenter un taux,

diminuer un taux, maintenir un taux) ;

- Quantifier la mesure (le nombre ou la proportion sur laquelle doit porter l'indicateur).

Elle est l'une des étapes sensibles et indispensables à une élaboration et une exploitation aisées du bilan social.

➤ ***Choix des graphiques***

Le choix des graphiques doit être fait en adéquation avec les informations à véhiculer dans le bilan social. On retient à cet effet deux types de graphiques :

- **Les graphiques de variations** qui représentent les évolutions dans le temps d'un phénomène (**courbe, histogramme**). Ils peuvent être choisis pour les graphiques devant servir à présenter l'évolution des effectifs ou l'évolution des absences ou encore l'évolution de la rémunération au cours de l'année.
- **Les graphiques de structures** servant à représenter, à un instant donné, la répartition des variables d'un même phénomène (**diagramme, camembert**). Les informations à représenter peuvent concerner la répartition des effectifs par statut, la répartition des types d'absences suivant les motifs (maladie, accident du travail).

➤ ***Commentaires et analyses***

Le bilan social est intéressant si les graphiques qui l'accompagnent sont commentés. Ils participent à une meilleure compréhension. Les analyses quant à elles permettent de scruter et identifier les causes probables des dysfonctionnements constatés. C'est pour cela qu'il est nécessaire de faire accompagner lesdits graphiques de commentaires et analyses.

Cet exercice débouchera sur l'identification des menaces auxquelles les différents paramètres du bilan social à l'ORTB seront exposés. Il permettra ensuite de comparer les prévisions aux réalisations sur la base des indicateurs préalablement définis.

Enfin, il permettra de prendre des décisions pouvant contribuer à l'atteinte des objectifs pour l'année suivante (N+1).

B. Renforcer la capacité du personnel des ressources humaines sur l'élaboration du bilan social et Mettre en place une documentation d'information et de formation sur les outils de gestion des ressources humaines.

En vue de palier à la faible capacité à élaborer les bilans sociaux, il serait nécessaire d'étoffer et de former le personnel commis à cette tâche.

Des améliorations transversales doivent être apportées à toutes les sous-fonctions de la GRH. A cet effet il urge de :

- Professionnaliser davantage encore les gestionnaires RH ;
- Renforcer les capacités en informatique des gestionnaires RH ;
- Renforcer l'informatisation des processus de gestion ;
- Inscrire les processus de GRH dans une démarche privilégiant la logique de poste pour la recherche de la performance individuelle ;
- Identifier un poste de contrôleur de gestion sociale ;
- Réactiver le fonctionnement du Comité d'hygiène et de sécurité ;
- Mettre en conformité les pratiques de gestion RH avec les contraintes de la législation sociale.

Toute politique de communication sur les outils de gestion des ressources humaines devra prendre en compte les volets ci-après :

- ✓ les politiques d'emploi ;
- ✓ les politiques de rémunération ;
- ✓ la politique d'information et de communication ;
- ✓ la politique de formation et de développement des compétences et
- ✓ les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être.

Le cadre de communication pourra se dérouler à trois niveaux : les directeurs centraux et techniques, les supérieurs hiérarchiques directs, et les agents.

⇒ **Mettre les directeurs centraux et techniques de l'ORTB au cœur de la communication sur les outils de GRH ;**

Il est une évidence qu'un bon cadre de communication ne saurait être ni conçu, ni mis en œuvre sans un engagement formel des Managers stratégiques. Le sommet décisionnel doit être avant tout convaincu de la nécessité de communiquer à l'interne sur les outils de gestion existants et ceux à mettre en place. Autrement

dit, il s'impose que les directeurs centraux et techniques soient au cœur de l'élaboration de la politique et de sa mise en œuvre. Premièrement, il est nécessaire d'initier le Management stratégique à l'importance et à la portée de la communication interne et plus spécifiquement sur les outils de gestion. Cela peut passer par des séminaires de formation spéciales à l'intention des membres du comité de direction et du Conseil d'Administration. Puis, les dirigeants, une fois convaincus pourront engager formellement et prioritairement l'Office dans un processus de dynamisation des mécanismes d'information et de formation sur les outils de gestion.

⇒ **les supérieurs hiérarchiques directs comme relais de la communication sur les outils de GRH ;**

Au niveau intermédiaire, chaque supérieur hiérarchique direct doit bénéficier d'une attention soutenue pour aider à mieux cerner les outils de gestion suivant les aspects ci-après :

- répertoire des principaux outils de gestion ;
- contenu des principaux outils de gestion ;
- importance et portée des outils de gestion ;
- impact des outils sur l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents ;
- les raisons de la nécessité de comprendre l'organisation et le fonctionnement des outils de gestion.

En tout état de cause, faire des supérieurs hiérarchiques des relais de la communication sur les outils de GRH favorisera l'implication effective des différents acteurs dans les prises de décision et l'amélioration des pratiques de gestion.

⇒ **Aider tous les agents à mieux comprendre les outils de GRH.**

Une fois que les managers stratégiques et intermédiaires sont imprégnés de l'existence et du fonctionnement des outils de gestion, alors les agents peuvent obtenir des explications basiques nécessaires pour avoir une meilleure compréhension de leurs différentes structures.

Alors, chaque agent, quelque soit son niveau de responsabilité, pourra avoir les informations et formations nécessaires à son implication dans le fonctionnement de sa structure. C'est à ce prix que les acteurs à divers niveaux dans l'office pourront comprendre les indicateurs et dispositifs de GRH à travers les bilans

sociaux à produire. Tant que le personnel n'améliore pas sa connaissance des dispositifs de GRH, il serait difficile de faire prospérer des initiatives d'élaboration et d'exploitation des résultats des tableaux de bords de RH.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Il sera question dans cette partie de présenter les conditions indispensables à l'application des solutions proposées ainsi que celles devant contribuer à leur réussite. Lesdites conditions, seront formulées en termes de recommandations à l'endroit des différents acteurs du bilan social.

A. Règlementation du bilan social

Il n'existe pas à ce jour dans le droit positif béninois en matière de la législation du travail des dispositions règlementant l'élaboration du bilan social. Tout comme le législateur OHADA l'a impérativement demandé aux dirigeants sociaux d'en produire à la fin de chaque exercice social, il est aussi nécessaire que le législateur béninois corrige la carence des textes en matière de travail au Bénin par un texte qui rende obligatoire pour les entreprises de plus de 300 employés, l'élaboration d'un bilan social récapitulatif dans un document unique les principales données chiffrées permettant, d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours des années précédentes.

B. Modélisation du bilan social

Un bilan social avec des objectifs confus ou tronqués ne peut être utile. Il importe donc de connaître précisément le cadre de son élaboration et de son utilisation puis de définir avec clarté les informations à reporter dans le bilan social. Pour répondre à ces différentes préoccupations, il serait judicieux qu'un cadre de réflexion sur les différents aspects suivants soit mis en œuvre. Ainsi, le bilan social pourrait être réalisé afin de mieux mettre en exergue les objectifs les plus importants de l'Office.

⇒ **Le bilan social doit être adapté aux préoccupations sociales**

Le bilan social doit être construit en fixant clairement comme mission celle de constituer un outil de gestion et d'information à l'intention des parties prenantes de l'Office. Le principe est de présenter une information ordonnée, et organisée.

⇒ **Favoriser le rapprochement avec le bilan financier**

Réalisé et soutenu par Nicaise Mèdèhouèho AHOTIN

Un autre axe de modélisation du bilan social devrait être la normalisation. Le bilan social doit être un véritable outil de gestion avec la normalisation, car il constituerait non seulement un instrument d'observation et d'appréciation mais aussi un instrument de diagnostic et de comparaison des données sociales de l'entreprise, permettant aux dirigeants d'entreprises de prendre en compte de manière efficace les données sociales de l'entreprise.

⇒ **Outil de gestion**

La Direction générale a un rôle fondamental dans l'élaboration du bilan social. Cet outil simplifiera la tâche aux acteurs commis à l'élaboration du bilan social et sera un référentiel commun aussi bien pour les cadres que pour la Direction Générale elle-même.

⇒ **Assurer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences**

La gestion prévisionnelle permet d'anticiper sur les situations futures des effectifs d'une structure. Le problème général soulevé par la gestion prévisionnelle des ressources humaines est le suivant. Dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quel type de compétence une entreprise peut travailler demain.

Cette question qui se pose avec acuité à l'Office trouvera sa réponse dans la gestion prévisionnelle de ses ressources humaines.

Cette gestion a pour cadre organique un tableau prévisionnel qui fixe pour chaque structure ou sous-structure sur une base pluriannuelle, les postes ou les emplois permanents nécessaires à leur fonctionnement et les qualifications pour les occuper. La démarche sera la suivante :

- effectuer un état des ressources de l'Office ;
- prévoir l'évolution naturelle de ces ressources dans le temps ;
- prévoir les besoins en ressources humaines dont l'Office aura besoin dans le futur.

La confrontation de ces étapes fera apparaître des variétés de déséquilibres ou d'écarts tels que :

- situation de sous effectif prévisionnel ;
- situation de sur effectif prévisionnel ;
- situation de personnel sous qualifié ;
- situation de personnel sur qualifié etc

Dans une troisième étape, il va falloir simuler des actions de régulation pour remédier à ces situations.

Il s'agira par exemple de la mobilité interne, de la formation et du recrutement.

Une gestion prévisionnelle bien menée permettra à l'ORTB d'avoir à temps les ressources humaines et les compétences qu'il faut pour son fonctionnement et son développement harmonieux.

CONCLUSION

Pour rendre un bilan social utile et reconnu, il faut pouvoir le segmenter au niveau des directions. L'étude par secteur d'activités et leur comparaison transforme le bilan social en outil dynamique. Pour ce faire, le choix d'indicateurs pertinents est fondamental. Du sens donné aux informations contenues dans le bilan social, naissent de nouvelles questions sur la gestion des ressources humaines, passées et à venir. De nouveaux objectifs s'élaborent, de nouveaux indicateurs sont créés, ceux-ci peuvent être utilisés uniquement par les acteurs en charge du bilan social, sous forme de tableaux de bord ou bien enrichissent le bilan social des années suivantes.

Les différentes observations faites lors de notre séjour permettront à la Direction Générale de l'ORTB de mieux s'imprégner des réalités actuelles de l'organisation afin d'envisager des actions visant à remédier aux différentes imperfections et menaces. Car même si ces problèmes ne représentent pas encore un danger majeur par rapport aux activités de l'Office, ils constituent tout de même un handicap réel à sa prospérité à long terme.

A ce jour, le bilan social n'est pas encore une réalité à l'Office contrairement à l'obligation du législateur OHADA imposant d'annexer au bilan financier, le bilan social.

Il est donc nécessaire d'en produire désormais ; afin qu'il soit un document administratif obligatoire traduisant la photographie sociale de l'Office à une période donnée. Ainsi, il pourra constituer un outil fiable auquel la Direction des Ressources Humaines se référera dans sa mission. Il importe de mentionner que ce défi n'est pas seulement celui des responsables en charge des ressources humaines mais aussi et surtout celui de toute l'organisation. Il serait donc avantageux et dans l'intérêt de tous de veiller à donner au bilan social sa vraie place dans le processus de développement de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES GENERAUX

- CITEAU, J-P. : « Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques », Edition ARMAND COLIN, Paris, 2000 ;
- GUERRERO, S. : « Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines », Edition DUNOD, Paris, 2008 ;
- MARTORY, B. : « Contrôle de gestion sociale », Edition VUIBERT, Paris, 2005 ;
- MARTORY, B. ; CROZET D. : « Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et Performances », Edition DUNOD, Paris, 2008 ;
- MERCIER, E. ; SCHMIDT, G. : « Gestion des Ressources Humaines », Paris, Edition PEARSON, 2004 ;
- VATTEVILLE, E. : « Mesures des ressources humaines et gestion de l'entreprise », Edition Economica, Paris, 1985.

2. OUVRAGES SPECIALISES

- CHEVALIER, A. : « le bilan social de l'entreprise », Edition MASSON, Paris, 1977 ;
- IGALENS, J. ; PERRETI, J-M. « Le bilan social de l'entreprise », Edition PUF, Paris, 1980.

3. ARTICLES ET PUBLICATIONS

- Fontaine-Gavino, K. ; Zambeaux, A. «Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines», Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors série n°9 ;
- Nicole Marie, Article de doctrine - Thème Droit du Travail - Publié le mercredi 24 avril 2002.

4. DICTIONNAIRE

- Petit Robert (2009) ;
- BRUNET, T. ; VINOGRADOFF, G. « Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines », Edition Hatier, Paris.

5. CODE

- Code OHADA (*Actes uniformes de l'OHADA portant Organisation et harmonisation de la comptabilité des entreprises*) ;
- Loi n°86-013 du 26 Février 1986 portant Statut Général des APE ;
- Loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin ;
- Convention Collective Générale du travail applicable aux entreprises relevant des secteurs privé et para-public en République du Bénin du 30 décembre 2005.

6. MEMOIRES

- **Romarc D. Tankpinou BANON**, Cycle II ENAM Gestion des Ressources Humaines Février 2012 « La communication interne comme outil de mobilisation optimale des ressources humaines » : cas de la SOBEMAP ;
- **Marie FEUCHER, 2004** « L'utilisation du bilan social à la mairie de Nantes », Mimographe, Université de Nantes.

7. WEBOGRAPHIE (consultée courant janvier 2014)

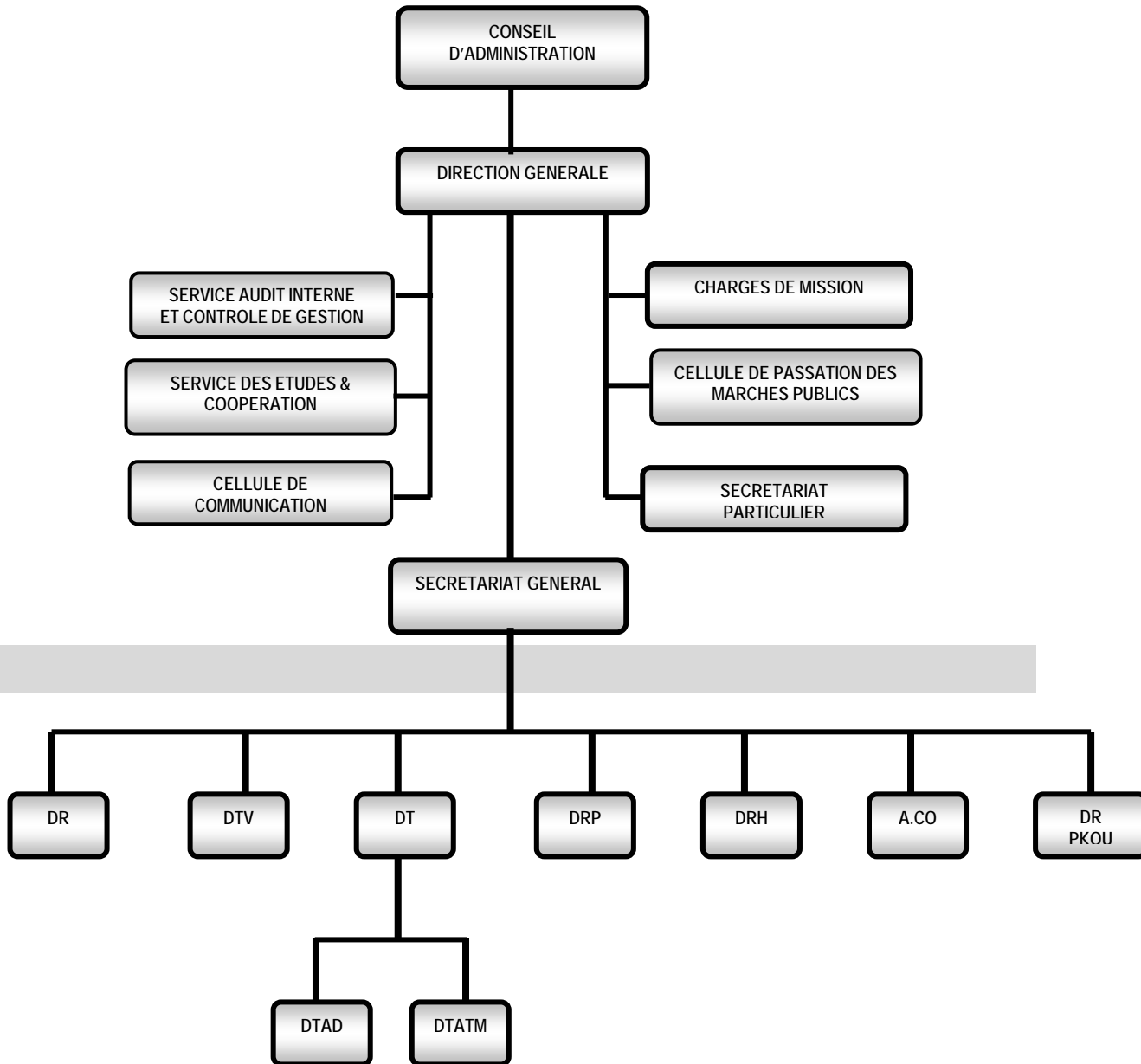
@ www.management.journaldunet.com

@ www.managementplace.com/fr/insep/service.pdf/ « [Mesurer et manager la qualité de service](#) »

@ www.teamconsult-dz.com/pub.php: « [Le SIRH, au service du développement d'une Politique Ressources Humaines](#) »

Annexes

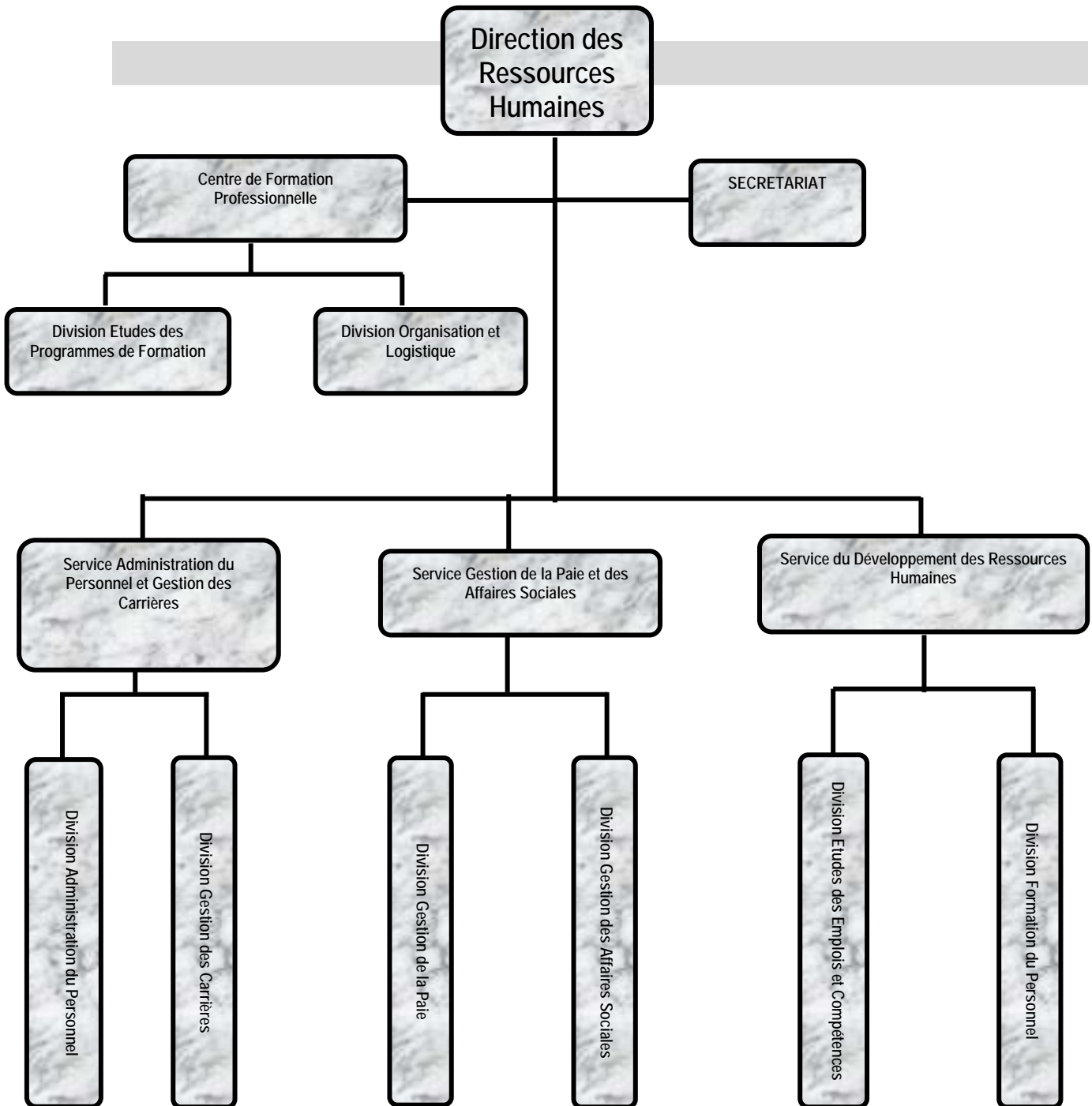
ORGANISATION DE L'OFFICE DE RADIODIFFUSION ET TELEVISION
DU BENIN (ORTB)



Légende :

- DR : Direction de la Radiodiffusion
- DTV : Direction de la Télévision
- DT : Direction Technique
- DRP : Direction des Relations Publiques
- DRH : Direction des Ressources Humaines
- A .CO : Agent Comptable
- DR PKOU : Direction Régionale Parakou
- DTAD : Direction Technique Adjointe de la Diffusion
- DTATM : Direction Technique Adjointe de la Transmission et du Multimédia

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



Annexe n°3

1. Les principaux indicateurs en GRH

N°	Indicateurs GRH	Observations
1	Indicateurs de mobilité	
	Taux d'entrée = Nbre d'entrées/Nbre d'agents	
	Taux de sortie = Nbre de sorties/Nbre d'agents	
	Ratio de remplacement = Nbre d'arrivées/Nbre de départ	
	Turn over = (Entrées+sorties) / Effectif	
2	Indicateurs d'intégration	
	Taux des départs = Nbre de départs sur l'année/Nbre moyen d'agents	
	Taux des départs volontaires = (Nbre de démissions, mutations, détachements sur l'année) / Nbre de départ	
	Taux des prorogations de stage = Nbre de prorogations de stage / Total des mises en stage	
3	Indicateurs liés à l'emploi	Lorsque x = 5 ans un ratio normal doit être compris entre 0.1 et 0.2. En dessous de 0.1 il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel. Au delà de 0.2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer.
	Taux d'ancienneté dans l'organisation = Nbre d'agents ayant moins de x ans dans l'entreprise/Effectif moyen	
4	Les indicateurs liés au risque professionnel	Ce taux s'exprime pour un million d'heures travaillées.
	Taux de fréquence des accidents du travail = Nbre d'accidents de travail avec arrêt x10 ⁶ / Nbre d'heures travaillées.	
	Taux de gravité des accidents du travail = Nbre de jours d'arrêt de travail x 10 ³ / Nbre d'heures travaillées.	Ce taux s'exprime pour un millier d'heures travaillées.
5	Les indicateurs liés au risque maladie	
	Taux d'absentéisme Maladie = Nbre de jours d'absence en jours ouvrés / (251 * jours x nbre d'agents de l'effectif)	*251 = 365 jours – (week-end + jours fériés)
	Taux d'absentéisme maladie de courte durée = Nbre d'arrêts maladie de moins de 4 jours / Nbre d'arrêts maladie	
6	Les indicateurs de la formation professionnelle	
	Taux de départ en formation par catégorie = Nbre d'agents par catégorie partis en formation en cours d'année / Effectif de la catégorie hiérarchique	
	Taux de participation à la formation = Montant des dépenses consacrées à la formation / Masse salariale	
	Taux de formation par métier = Nbre de jours formation par métier / Nbre d'agents occupant ce métier	
	Les indicateurs démographiques	Âge :

7	Âge moyen = Somme des âges/Effectif total	<ul style="list-style-type: none"> • Agents de plus de 55 ans/effectif total • Agents de 45 ans et plus/effectif total • Agents de 25 à 49 ans/effectif total • Agents de moins de 35 ans/effectif total • Agents de moins de 25 ans/effectif total
	Ancienneté = Somme des anciennetés des agents/Effectif total	
8	Les indicateurs liés aux rémunérations	
	Masse salariale = Frais de personnel / Effectif	
	La disparité des salaires entre différentes catégories = salaires des 10 % les plus élevés /salaires des 10 % les plus bas	
	<ul style="list-style-type: none"> • La part des primes dans la rémunération • La part des heures supplémentaires dans la rémunération • Salaire médian de la collectivité 	

Source : Karine Fontaine-Gavino ; Adrien Zambeaux
 Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines (2005)

PROPOSITION D'UN BILAN SOCIAL TYPE

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE

1. Présentation de l'entreprise ;
2. Structuration des Ressources Humaines ;
3. Etat des lieux des Ressources Humaines.

II. CONTENU DETAILLE DU BILAN SOCIAL

1. Présentation des données :

RUBRIQUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE AU 31/12/(N-1)	RESULTATS	REFERENTIEL/ SEUIL DE TOLERANCE
1. Emploi	<p>1.1 Effectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effectif total • Effectif permanent • Nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée • Effectif mensuel moyen de l'année considérée • Répartition par sexe de l'effectif total • Répartition par âge de l'effectif total • Répartition de l'effectif total par ancienneté • Taux d'encadrement • Répartition de l'effectif total selon la situation géographique. <p>1.2 Travailleurs extérieurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de stagiaires reçus (profils, écoles, universités...) • Nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure <p>1.3 Embauches</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'embauches par contrats de travail à durée indéterminée • Nombre d'embauches par contrats de travail à durée déterminée • Nombre d'embauches de pigistes <p>1.4 Départs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total des départs • Nombre de démissions • Nombre de licenciements pour motif économique, départs en retraite • Nombre de licenciements pour d'autres causes • Nombre de fins de contrats de travail à durée déterminée • Nombre de départs au cours de la période d'essai • Nombre de mutations d'un service à un autre • Nombre de départs volontaires en retraite • Nombre de décès <p>1.5 Promotions au 31/12/(N-1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de salariés ayant différentes sortes de promotions dans une catégorie supérieure <p>1.6 Handicapés</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de travailleurs handicapés • Nombre de travailleurs handicapés à la suite d'accidents du travail intervenus dans l'entreprise. <p>1.7 Absentéisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de journées d'absence • Nombre de journées d'absence pour maladie • Répartition des absences pour maladie selon leur durée • Nombre de journées d'absence pour accidents du travail et de trajet ou maladies professionnelles • Nombre de journées d'absence pour maternité • Nombre de journées d'absence pour congés autorisés (événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes...) • Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes 		
<p>2. Rémunérations et charges accessoires</p>	<p>2.1 Montant des rémunérations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération nette moyenne • Part des primes dans la rémunération • Part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement • Evolution comparée dépenses de personnel/autres dépenses de fonctionnement • Coût moyen par emploi permanent • Ratios de productivité <ul style="list-style-type: none"> ○ CA/Effectifs ○ VA/Effectifs ○ VA/Masse salariale • Ratios de dépenses en RH <ul style="list-style-type: none"> ○ FP/Effectif ○ MS/Chiffres d'Affaires <p>2.2 Hiérarchie des rémunérations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport entre la moyenne des rémunérations des cadres ou assimilés (y compris cadres supérieurs et dirigeants) • la moyenne des rémunérations des ouvriers non qualifiés ou assimilés ; • montant global des dix rémunérations les plus élevées. <p>2.3 Charges accessoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avantages sociaux dans l'entreprise : pour chaque avantage préciser le niveau de garantie pour les catégories retenues pour les effectifs : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ indemnisation de la maladie ; ⇒ indemnisation des jours fériés ; ⇒ préavis et indemnités de licenciement ; ⇒ préavis de démission ; ⇒ prime d'ancienneté ; ⇒ congé de maternité ; ⇒ congés payés ; ⇒ congés pour événements familiaux ; ⇒ primes de départ en retraite, etc. 		
<p>3. Santé et sécurité au travail</p>	<p>3.1 Accidents de travail et de trajet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de fréquence des accidents du travail : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nombre d'accidents avec arrêts de travail ⇒ Nombre d'heures travaillées ⇒ Nombre d'accidents de travail avec arrêt $\times 10^6$ / Nombre d'heures travaillées • Taux de gravité des accidents du travail <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nombre des journées perdues ⇒ Nombre d'heures travaillées ⇒ Nombre des journées perdues $\times 10^3$ / Nombre d'heures travaillées • Nombre d'incapacités permanentes (partielles et 		

	<p>totales)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'accidents mortels : de travail, de trajet • Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail <p>3.2 Maladies professionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre et dénomination des maladies professionnelles déclarées à la sécurité sociale au cours de l'année • Nombre de salariés atteints par des affections pathologiques à caractère professionnel et caractérisation de celles-ci • Nombre de déclarations par l'employeur de procédés de travail susceptibles de provoquer des maladies professionnelles <p>3.3 Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence et nombre de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail • Nombre de réunions par comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail <p>3.4 Dépenses en matière de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effectif formé à la sécurité dans l'année • Montant des dépenses de formation à la sécurité réalisées dans l'entreprise 		
4. Autres conditions de travail	<p>4.1 Organisation et contenu du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes occupant des emplois à horaires alternant ou de nuit • Nombre de personnes occupant des emplois à horaires alternant ou de nuit de plus de cinquante ans • Salarié affecté à des tâches répétitives au sens de la définition du travail à la chaîne (distinguer femmes-hommes). <p>4.2 Conditions physiques de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes exposées de façon habituelle et régulière à plus de 85 db à leur poste de travail • Nombre de salariés exposés à la chaleur au sens de la définition contenue. • Nombre de salariés travaillant aux intempéries de façon habituelle et régulière • Nombre de prélèvements, d'analyses de produits toxiques et mesures <p>4.3 Médecine du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'examens cliniques • Part du temps consacré par le médecin du travail à l'analyse et à l'intervention en milieu de travail • Nombre de salariés déclarés définitivement inaptes à leur emploi par le médecin du travail • Nombre de salariés reclassés dans l'entreprise à la suite d'une inaptitude 		
5. Formation	<p>5.1 Formation professionnelle continue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de la masse salariale afférent à la formation continue. • Montant consacré à la formation continue • Nombre de salariés formés/effectif • Budget de la formation 		

	5.2 Congés formation <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré • Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation non rémunéré • Nombre de salariés auxquels a été refusé un congé formation 		
6. Relations professionnelles	6.1 Représentants du personnel et délégués syndicaux <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions avec les représentants du personnel et les délégués syndicaux 6.2 Information et communication <ul style="list-style-type: none"> • Éléments caractéristiques du système d'information ascendante ou descendante et niveau d'application. 6.3 Différends concernant l'application du droit du travail <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de recours à des modes de solution non juridictionnels engagés dans l'année • Nombre d'instances judiciaires engagées dans l'année et où l'entreprise est en cause • Nombre de sanctions (1er et 2nd degrés) 		
7. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise	7.1 Activités sociales <ul style="list-style-type: none"> • Autres dépenses directement supportées par l'entreprise : loisirs (sport, musique...) 7.2 Autres charges sociales <ul style="list-style-type: none"> • Montant d'assistance financière ; • Coût pour l'entreprise des prestations complémentaires (maladie, décès). 		

III. Analyses des données

IV. Recommandations et suggestions



TABLES DES MATIERES

Identification du jury	i.
Déclaration d'engagement de l'apprenant	ii.
Dédicaces	iii.
Remerciements	iv.
Liste des sigles et abréviations	v.
Liste des tableaux	vi.
Liste des figures	vii.
Liste des annexes	viii.
Résumé	ix.
Sommaire	x.
Introduction	1
Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude	4
Paragraphe 1 : Présentation générale de l'ORTB.	4
A. Historique, statut juridique	4
1) Historique	4
2) Statut juridique	5
B. Vision, Missions	5
1) Vision	5
2) Missions	6
C. Structures organisationnelles	7
1) Les organes de contrôle	7
2) Les organes de gestion	9
Paragraphe 2 : Structure et état des lieux des ressources humaines	10
A. Structures des ressources humaines	10
1) Les APE	10
2) Les Agents Conventionnés	14
B. L'état des lieux des ressources humaines	17
1) Missions de la DRH	17
2) Observations liées à la pratique de la GRH	18
Section 2 : Ciblage de la problématique	29
Paragraphe 1 : Choix et spécification et la problématique	29
A. Choix de la problématique	29
B. Spécification de la problématique	30
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de la résolution de la problématique.	32
A. Vision globale de résolution du problème général	32
B. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	33
Chapitre II : Du cadre théorique de l'élaboration du bilan social au choix de la méthodologie	34
Section 1 : Cadre théorique et revue de littérature	35
Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche	35
A. Objectifs de l'étude	35
B. Hypothèses de recherche	36
Paragraphe 2 : Revue de littérature	40
A. Historique et clarification des concepts	40
B. Essai d'élaboration du bilan social	48
Section 2 : Choix de la méthodologie de recherche	55
Paragraphe 1 : Principales caractéristiques de la démarche méthodologique	55
A. Les observations et la revue documentaire	55
B. Les techniques de dépouillement et les outils d'analyse et de présentation statistique	57
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et limites des données	58

A. Difficultés rencontrées	58
B. Limites des données recueillies	58
Chapitre III : Analyse des données	59
Section 1 : Enquêtes, et Vérification des hypothèses	59
Paragraphe 1 : Collecte des données	60
A. Présentation des données recueillies auprès du personnel autre que celui de la DRH	60
B. Présentation des données recueillies auprès des agents de la DRH	63
Paragraphe 2 : Analyse et vérification des hypothèses	71
A. Analyse	71
B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	80
Section 2 : Des approches de solutions aux conditions de mise en œuvre	82
Paragraphe 1 : Approches de solutions	82
A. Instaurer l'élaboration du bilan social à la fin de chaque année	82
B. Renforcer la capacité du personnel des RH et Mettre en place une documentation d'information et de formation sur les outils de gestion des ressources humaines	85
	83
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	85
A. Réglementation du bilan social	85
B. Modélisation du bilan social et assurer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences	86
	86
Conclusion	90
Bibliographie	91
Annexes	92