



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* (MPSG-GRH)
Promotion 4, Année académique 2010-2011

THEME

ANALYSE DU BILAN SOCIAL DE LA
COMMUNAUTE ELECTRIQUE DU BENIN (CEB)

Elaboré par :

Ameerath OSSENI

Sous la direction de :

Monsieur Touba Fall
Enseignant au CESAG

AVRIL 2012

DEDICACES

- ✦ A mon père, Taoidi OSSENI, qui n'a ménagé aucun effort afin de m'assurer une meilleure éducation. Que Dieu t'accorde longue vie afin que tu puisses jouir pleinement des fruits de mon travail.

- ✦ A ma mère Alméini ASSANI, pour tous les sacrifices consentis à mon égard afin que j'aie une bonne éducation. Trouve ici, l'accomplissement de tes prières quotidiennes et le couronnement de tes efforts.

- ✦ A mon frère et ma sœur, que ce travail soit un exemple à suivre et à dépasser.

- ✦ A tous mes professeurs, qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à ma formation.

- ✦ A tous mes amis, en souvenirs des joies et peines partagées.

REMERCIEMENTS

Au terme de la rédaction de ce mémoire, il m'incombe d'exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué à divers degrés à son accomplissement.

Tout d'abord, je remercie Dieu tout puissant pour tous ses bienfaits et sa protection tout au long de cette formation.

J'adresse mes sincères remerciements à Monsieur Touba Fall qui n'a ménagé aucun effort pour la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à l'endroit de Madame Emma Sogoba, assistante de Programme Master à l'ISMEO et l'ensemble du corps professoral pour leurs précieux conseils et leur disponibilité.

Pour finir, j'adresse mes remerciements à Mademoiselle Abibatou SARR et Monsieur Yacine AKADIRI pour leurs différentes contributions dans la rédaction de mon mémoire

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- CCIT** : Convention Collective Interprofessionnelle du Togo
- CDD** : Contrat à Durée Déterminée
- CDI** : Contrat à Durée Indéterminée
- CEB** : Communauté Electrique du Bénin
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CHSCT** : Comité d'Hygiène Sécurité et des Conditions de Travail
- DARH** : Direction Administrative des Ressources Humaines
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires
- OIT** : Organisation Internationale du Travail
- PMC** : Performances Management Consulting
- RH** : Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Conception générale du Bilan social	8
Tableau 2: Evolution des effectifs de la CEB	39
Tableau 3: Evolution du recrutement par Catégorie Socioprofessionnelle	40
Tableau 4: Promotions du personnel sur les trois années	41
Tableau 5: Mobilité professionnelle sur les trois années.....	41
Tableau 6: Effectif hors entreprise par Catégorie Socioprofessionnelle	42
Tableau 7: Répartition de l'effectif par Catégorie Socioprofessionnelle et secteur d'Activités.....	45
Tableau 8: Etat des congés pour l'année 2011(en nombre de jours).....	49
Tableau 9: Moyenne de congés jouis par agent sur les trois (03) ans	50
Tableau 10: Etat des repos maladie pour l'année 2009 (nombre de jours)	50
Tableau 11: Moyenne des repos maladie bénéficié par agent sur les trois (03) ans.....	51
Tableau 12 : Taux d'absentéisme et d'assiduité.....	51
Tableau 13: Etat des accidents de travail	52
Tableau 14: Etat des remboursements et évacuations sanitaires	52
Tableau 15: Effectif des agents formés	54
Tableau 16: Effectif des agents formés par Catégorie Socioprofessionnelle	54
Tableau 17: Effectif des délégués du personnel.....	55
Tableau 18: Activités réalisées par les délégués du personnel.....	55
Tableau 19: Effectif des délégués formés	56
Tableau 20: Etat des cotisations sociales au Bénin et au Togo.....	56
Tableau 21: Etat des remboursements des assurances maladies	57
Tableau 22: Bonification d'électricité octroyée au personnel	57
Tableau 23: Contribution de la CEB et du personnel pour les colonies de vacances.....	58
Tableau 24: Contribution de la CEB à la fête du 08 Mars	58
Tableau 25: Contribution du personnel et de la CEB à la fête du 01 ^{er} Mai.....	59
Tableau 26: Sponsoring aux différentes associations.....	59
Tableau 27: Sponsoring aux associations externes à la CEB	60

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle théorique	26
Figure 2: Départs du personnel sur les trois années	40
Figure 3: Répartition des effectifs par catégorie Socioprofessionnelle	43
Figure 4: Répartition de l'effectif par genre	43
Figure 5: Pyramide des âges par genre	44
Figure 6: Répartition des salaires de la CEB par Direction	46
Figure 7: Répartition du personnel de la CEB par type de Direction	46
Figure 8: Répartition de l'effectif par site	47
Figure 9: Répartition de la masse salariale par Direction (en millions de francs CFA)	47
Figure 10: Evolution de la masse salariale	48
Figure 11: Evolution de la masse salariale par rapport au Chiffre d'affaires (2009,2010) en %	48
Figure 12: Evolution du budget de formation par rapport à la masse salariale (2009,2010) en %	53

CESAG - BIBLIOTHEQUE

AVANT-PROPOS

Ce travail s'inscrit dans le cadre de l'obtention du diplôme de **Master Professionnel en Sciences de gestion Option Gestion des Ressources Humaines** du **Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)**. La formation dure deux années et se termine par le dépôt obligatoire d'un mémoire de fin de formation dont le thème se rapporte à une problématique qui a trait à une entreprise.

A cet égard, travailler sur un sujet nouveau et d'actualité a été mon objectif. Au départ, j'avais opté pour travailler sur le plan de formation de la Bank Of Africa (BOA) Sénégal. Mais, compte tenu des difficultés dans la collecte des informations sur ce thème, j'ai changé le sujet de départ. Après un stage de deux (2) mois à la BOA Sénégal, il m'a été proposé par un cabinet de conseil de la place, Performances Management Consulting (PMC), un stage de formation d'une durée de six (06) mois. Ainsi, j'ai eu l'opportunité de travailler sur plusieurs missions notamment sur une mission de diagnostic RH de la Compagnie d'Electricité Bénino-Togolaise dont le siège se trouve au Togo. C'est dans ce cadre que s'inscrit la rédaction de mon mémoire.

Sans prétendre fournir une connaissance exhaustive des différents thèmes étudiés, le travail donne néanmoins une présentation qui doit faciliter la compréhension des théories et des analyses qui structurent ce mémoire.

Ce mémoire s'adresse à tous les étudiants, enseignants, directeurs des Ressources Humaines, dirigeants d'entreprises ou toutes autres organisations qui s'intéressent davantage au bilan social.

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
AVANT-PROPOS	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: APPROCHE THEORIQUE DU BILAN SOCIAL	
Chapitre 1 : Le Bilan social : Définitions, objectifs et évolution historique du bilan social à nos jours	6
I. Définition et objectifs du bilan social	6
II. Evolution historique du Bilan social	10
Chapitre2 : Cadre légal et Composition du bilan social	13
I. Cadre légal existant au Togo	13
II. Composition du Bilan social	13
Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude	25
I. La présentation du modèle théorique	25
II. Méthode de collecte des données	27
III. Les difficultés rencontrées	28
DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DU BILAN SOCIAL	
Chapitre4 : Présentation de la Communauté Electrique du BENIN	31
I. Historique de la CEB.....	31
II. Cadre Institutionnel de la CEB.....	31
III. Organisation et Principales missions de la CEB	32
Chapitre 5 : Description du Bilan Social de la Communauté Electrique du Bénin	39
1. Emploi	39
2. Les Rémunérations	47
3. Les conditions de travail.....	49
4. Les conditions d'Hygiène et de Sécurité	52
5. La formation	53

6. Les relations professionnelles.....	54
7. Les conditions de vie des travailleurs.....	56
Chapitre 6 : Analyse du Bilan social de la CEB et formulation des recommandations ..	61
I. Analyse du bilan social	61
II. Recommandations	67
CONCLUSION.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES.....	72
TABLE DES MATIERES	73

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises évoluent dans un environnement qui exige des capacités nouvelles d'adaptation et des performances toujours plus difficiles à atteindre. Dans ce contexte, les organisations se basent sur des résultats qui apportent de la valeur ajoutée.

Pour y parvenir, ces entreprises comptent sur toutes les ressources dont elles disposent en particulier les ressources humaines qui sont devenues incontournables pour une meilleure contribution à la performance. Ainsi, la Fonction Ressources Humaines constitue un réel investissement qui requiert une certaine rentabilité et dont le retour sur investissement mérite d'être évalué.

Dans les entreprises modernes, la Fonction RH doit se positionner comme un partenaire crédible, capable d'accompagner et d'induire les changements de l'entreprise. Elle passe donc de la simple administration du personnel à un management des Ressources Humaines et devient un interlocuteur de valeur au même titre que les autres fonctions de l'entreprise que sont la fonction financière, la fonction marketing et la fonction production.

Au regard de tout ce qui précède, il va sans dire que la Gestion des Ressources Humaines contribue fortement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. A cet effet, les acteurs doivent en assurer un meilleur pilotage afin d'en tirer davantage des bénéfices et une meilleure satisfaction des parties prenantes de l'entreprise.

Plusieurs outils stratégiques de pilotage sont utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés. Le bilan social qui en est un, représente pour la fonction RH, ce que représente le bilan financier pour la fonction comptable. En plus d'être une source d'information pour les salariés, actionnaires, partenaires sociaux et pouvoirs publics, le bilan social apparaît comme un outil complémentaire adéquat pour une bonne navigation du point de vue de la stratégie de gestion des RH en particulier, mais également pour une vision plus large de la politique sociale de l'entreprise.

L'utilisation de cet outil est d'autant bénéfique pour les dirigeants que pour les salariés et les instances représentatives dans la mesure où il s'inscrit dans une double logique :

- une logique de dialogue social : Dans ce cas, les représentants du personnel pourront prendre connaissance d'un certain nombre d'indicateurs en toute transparence et en débattre.
- une logique de gestion des Ressources Humaines : Le travail de recherche, de mise en forme, de contrôle des informations produites, permettront à l'employeur de disposer d'informations chiffrées et commentées avec des indicateurs pertinents au profit d'une gestion des Ressources Humaines plus dynamique.

Aujourd'hui, les institutions publiques d'énergie font face à de nombreux défis. En effet, d'importants changements sont intervenus dans le monde de la production, du transport et de la distribution de l'énergie favorisant un meilleur accès aux populations des services offerts sur le plan international. L'exigence par les Etas et les bailleurs de fonds d'une meilleure gestion des entreprises publiques s'est fortement accrue. Ces évolutions contraignent les entreprises à s'adapter afin d'intégrer les nouvelles règles du jeu et d'ancrer leur position sur un terrain concurrentiel très meuble. Ainsi, les Ressources Humaines représentent la variable permettant d'être en adéquation avec son environnement tout en se différenciant de la compétition. Leur gestion s'est avérée essentielle pour le pilotage des entreprises.

Afin d'améliorer les performances de l'entreprise et d'assurer un meilleur pilotage social, la Direction Administrative des Ressources Humaines de la Communauté Electrique du Bénin élabore depuis trois ans un bilan social.

La conception de cet outil d'information et de concertation nécessite la création d'indicateurs chiffrés et objectifs qui décrivent les résultats de la politique sociale menée dans l'organisation. La loi les a organisés en rubriques, elles-mêmes regroupées en sept chapitres qui constituent l'ossature du bilan social.

De ce fait, il nous paraît essentiel de jeter un regard critique sur cet outil de gestion choisi pour en estimer la pertinence dans le pilotage des Ressources Humaines. Ce qui nous amène à nous interroger sur les points suivants :

- Le bilan social conçu est-il exploité stratégiquement pour un meilleur pilotage des Ressources Humaines ?
- Les indicateurs pris en compte dans le bilan social permettent-ils de faire une analyse pertinente du bilan social ?

- Quels sont les forces et limites du bilan social ?

C'est dans le but de répondre à ces différentes questions que s'inscrit le thème de la présente étude intitulé « Analyse du Bilan social de la CEB »

L'objectif de l'étude est de jeter un regard critique sur l'usage du bilan social de la CEB. En effet, la CEB a choisi délibérément de se doter d'outils récents de gestion des Ressources Humaines comme le Bilan social. Il nous est donc apparu important de déterminer si le choix du bilan social parmi ces outils est idoine, mais surtout de nous pencher sur la pertinence des données et indicateurs et de l'usage qui en est fait par rapport au pilotage des Ressources Humaines.

Cette étude revêt une importance capitale aussi bien pour la Communauté Electrique du Bénin, le CESAG et nous-mêmes.

- Pour la CEB

Cette étude permettra de mieux s'appropriier l'outil pour un meilleur pilotage de la fonction RH et de disposer d'indicateurs pertinents pour analyser toute la politique sociale.

- Pour le CESAG

Cette étude permet d'enrichir la bibliothèque d'un document qui pourra être consulté par ses futurs managers.

- Pour l'étudiant

Cette étude permet aux futurs managers que nous sommes, de mettre en application les cours théoriques reçus. Elle constitue également une contribution modeste à l'enrichissement de la littérature sur la gestion des Ressources Humaines. Par ailleurs, elle nous offre l'occasion de mieux cerner l'outil qu'est le bilan social.

Pour répondre à toutes les interrogations de l'étude et atteindre les objectifs de notre problématique, ce mémoire se décline en deux grandes parties, composées elles-mêmes de trois chapitres.

Dans la première partie, nous définirons le cadre théorique de l'étude. Il y sera question de nous pencher sur le bilan social en le présentant dans un chapitre introductif portant sur les notions et son évolution historique jusqu'aujourd'hui. En outre, nous énoncerons dans un

second chapitre, le cadre légal et la composition du bilan social. Le troisième chapitre traitera de la méthodologie utilisée afin de mener à bien l'étude.

La seconde partie consacrée à l'entreprise, présentera dans un premier chapitre la Communauté Electrique du Bénin, son organisation générale, ses activités et débouchés. Par la suite nous procéderons dans un second chapitre à la description de l'existant c'est-à-dire la présentation détaillée du bilan social de l'exercice 2011 soumis à notre étude. Enfin le troisième chapitre sera pour nous l'occasion de faire une analyse des informations du bilan social afin d'émettre des recommandations qui pourraient aider à une prise de décisions efficaces et utiles pour une gestion dynamique des Ressources Humaines au sein de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE:

APPROCHE THEORIQUE SUR LE BILAN SOCIAL

Chapitre 1 : Le Bilan social : Définitions, objectifs et évolution historique du bilan social à nos jours

Afin de mieux comprendre le bilan social, il est important de le définir, présenter ses objectifs et son évolution historique jusqu'à nos jours.

I. Définition et objectifs du bilan social

1. Définitions des termes opérationnels et Conception générale

Nous définirons dans un premier temps le bilan puis dans un second temps le bilan social.

1.1 Le bilan

Le terme bilan vient du latin Bis Lanx qui signifie deux plateaux.

De façon sommaire, le bilan est défini comme « le résultat positif ou négatif d'une opération » ou encore « l'ensemble des résultats d'une action ». Il est surtout utilisé dans le domaine de la gestion comptable. Ainsi, le bilan représente un tableau à deux (2) entrées, l'actif et le passif d'une entreprise à une date donnée. Il est l'inventaire périodique de tout ce qu'une entreprise possède et de tout ce qu'elle doit. Le Bilan dresse le récapitulatif des entrées et sorties, et du résultat global au terme de ces différents mouvements.

En comptabilité, le bilan financier est un tableau récapitulatif qui retrace la situation financière en son actif et passif d'une entreprise en fin d'exercice. Il présente la «santé financière» de l'entreprise et permet d'en apprécier le fonctionnement du point de vue financier.

Avec l'évolution de la gestion du personnel dans les entreprises et organisations, la connaissance de l'état financier de l'entreprise n'est plus considérée comme étant la seule information nécessaire à son pilotage. Il devient donc important d'avoir une vue sur la situation sociale de l'entreprise d'où l'extension de la notion de bilan dans le monde des ressources humaines avec la naissance du bilan social.

1.2 Le bilan social

Les définitions du bilan social sont multiples mais nous en donnerons quelques unes.

Le terme social peut être considéré au sens restreint (entreprise) ou au sens large, prenant en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, Etat, fournisseurs). Il peut être défini comme un condensé de renseignements périodiques permettant d'apprécier la situation sociale de l'entreprise. Il se veut rétrospectif et prospectif. Tout comme le Bilan financier, le bilan social comprend un certain nombre d'indicateurs sociaux et de données dont le tout constitue un instrument d'analyse et d'orientation.

Pour Fontaine-Gavino et Zambeaux (2005), « le bilan social est un outil contributif au dialogue social interne, et 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 par la suite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et anticiper une politique de Gestion des Ressources Humaines ». ¹

Clavel-Fauquenot et Marie-Françoise (2008) donnent une définition du bilan social faite par le code du travail français : « le bilan social récapitule en 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 de l'année écoulée et des deux (2) années précédentes. En conséquence, le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise ». ²

Pour synthétiser, le bilan social est un outil récapitulatif de la politique sociale et contribue au dialogue social interne. Il comporte de ce fait des informations sur l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que les conditions de vie des salariés dans l'entreprise.

¹ Karine FONTAINE-GAVANO et ADRIEN ZAMBEAUX : Bilan Social et Tableau de Bord : « des outils de pilotage au service des Ressources Humaines. »

² CLAVEL-FAUQUENOT, MARIE-FRANCOISE : « Le Bilan social, Edition Lamy-Liaison Sociales 2008 : association des compétences. »

Conception générale ³:

De manière générale, le Bilan social, document de synthèse et d'analyse, doit s'enrichir d'informations chiffrées régulières, d'outils de gestion, tels que les indicateurs et les tableaux de bord. Ces derniers contribuent au pilotage des Ressources Humaines : informer, prévoir, organiser, décider, mettre en œuvre, évaluer.

Tableau 1: Conception générale du Bilan social

Passé	Présent	Futur
Analyse rétrospective	Constat et action	Anticipation
Bilan social	Tableaux de bord	Modélisation

= Outil d'information et de concertation

= Outil de pilotage et d'aide à la décision

= Outil de projection

Source : DCESS FCCA 2^{ème} promotion, Bilan social : un outil important de GRH

2. Rôle et Objectifs du bilan social

Au sein d'une entreprise, le bilan social a pour rôles :

- ✚ d'enregistrer les opérations ainsi que les réalisations effectuées dans le cadre des activités de l'entreprise. De ce fait, il mesure tous les changements intervenus tout au long des trois dernières années.
- ✚ de récapituler les principales données chiffrées relatives à la situation de l'entreprise tout au long des trois dernières années écoulées.

Parallèlement, le Bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais également de voir les améliorations d'une année à l'autre. Il a été élaboré dans un esprit d'aide au dialogue social, de planification dans le domaine social, de meilleure visibilité et d'information.

Il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis :

2.1 Outil de management :

Il permet d'observer, d'étudier le personnel, de suivre les évolutions. Il reflète à la lecture, la politique GRH de l'entreprise. Il fait la lumière sur les choix faits par les Responsables RH

³ DCESS FCCA 2^{ème} promotion, Bilan social : un outil important de GRH

en matière de gestion des absences, de formation, de promotions et des autres aspects de la fonction. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. De ce fait, les Responsables RH, mais aussi les managers opérationnels peuvent repérer les problèmes et dysfonctionnements afin d'y remédier. Les Responsables RH ont ainsi les moyens d'anticiper une politique de GRH car de son élaboration à son exploitation, le bilan social aide les Responsables RH à mettre en place une démarche prédéfinie qu'il pourra adapter aux objectifs fixés.

Par ailleurs, le bilan social, de par sa structure, apporte des données chiffrées qui apparaissent plus pragmatiques, adaptables aux objectifs de l'entreprise, et non plus «littéraires» et fastidieuses.

2.2 Outil d'information :

Il regroupe les principales données chiffrées et renforce la conception de l'existence d'une corrélation entre performance économique et performance sociale de l'entreprise. Il représente également un vecteur d'informations aux salariés, actionnaires et aux représentants du personnel. A travers son objectif d'information, il permet à l'entreprise de rendre compte des mesures favorisant la santé mentale et physique de ses employés et ce, suivant le principe qu'un employé épanoui est un employé productif.

2.3 Outil de planification :

C'est un outil de gestion à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer. Il permet également l'élaboration de la GPEC. En obligeant les entreprises à élaborer ces données ou en leur permettant de rassembler des éléments d'informations, le bilan social a pour objectif d'encourager une réflexion sur la nécessité de construire un véritable outil de diagnostic et de planification.

2.4 Outil d'aide au dialogue social avec les partenaires :

Il stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claires, objectives et comparables dans le temps. Selon Clavel-Fauquenot et Marie-Françoise⁴ : « le bilan social peut-être utilisé par la Direction générale et les responsables des Ressources Humaines comme instrument d'évaluation de la politique sociale de l'entreprise en matière d'emploi, de rémunération ou encore de relation professionnelle.». Dans le domaine social, il constitue également une base de travail pour les délégués syndicaux qui peuvent y puiser ou

⁴ CLAVEL-FAUQUENOT, MARIE-FRANCOISE : Le Bilan social ; édition Lamy- Liaison Sociale 2008 : association des compétences

étayer des thèmes de négociation. Il représente également une source d'informations utiles au comité d'entreprise complétant celles qui ont un caractère économique et financier dont il est par ailleurs destinataire.

En termes de gestion globale, le bilan peut intéresser économistes et financiers qui, intègrent la gestion sociale comme élément de rentabilité et de performance de l'entreprise (Colloque des 5 et 6 juin 1997 «Vingtième anniversaire du bilan social: quelles leçons et quelles perspectives ?» LIHRE-Université des Sciences Sociales Toulouse I). A partir de ce colloque, on peut présenter le bilan social comme un outil de dialogue social car il facilite les échanges avec les partenaires sociaux sur la base de données fiables et objectives. Il peut conduire à une prise de décision ou peut servir simplement à la négociation.

Selon Charles-Henri D'ARCIMOLES (1995), «le bilan social n'a pas pour objectif d'établir un état de type patrimonial, mais de fonder un diagnostic de type médical, par croisement successif de signe et de symptômes».

Ces objectifs expriment ce que le professeur Pierre SUDREAU désigne comme étant: «la volonté de transformer la vie de l'organisation et en particulier de nouer un dialogue social dans l'entreprise».

II. Evolution historique du Bilan social

Dans un premier temps nous présenterons l'origine du bilan social puis comment il est perçu à l'heure actuelle.

1. Origine du bilan social

La notion de bilan social renvoie souvent à celle d'Audit social, de profit social. En effet, le bilan social a été à l'origine, un tableau de bord imposé aux entreprises par le législateur. Il s'agissait d'avoir la base d'un référentiel d'obligations à caractère social dans le but d'arriver à établir un cadre de dialogue social dans l'entreprise.

Ceci dit, on notera que ce sont les Etats-Unis qui, les premiers, ont recherché les mesures pertinentes des facteurs sociaux de l'entreprise. A l'image de la comptabilité générale et analytique, ils ont cherché à exprimer à travers un certain nombre d'indicateurs, un bilan annuel de la gestion sociale dans son ensemble. C'est en réaction aux critiques adressées aux grands groupes, que certains d'entre eux ont été amenés à justifier leur position et améliorer

leur gestion des Ressources Humaines. Parallèlement à cette approche, une pratique interne à l'entreprise s'est développée tendant à qualifier les aspects sociaux à l'image de la comptabilité financière.

En Europe, ces pratiques se sont répandues à la fin des années 60 notamment au Pays Bas puis en Belgique. A Genève, l'institut Batelle a engagé, avec différentes entreprises européennes, la mise en œuvre d'un bilan couvrant les relations de l'entreprise avec son personnel, les consommateurs, les collectivités, les actionnaires et les partenaires sociaux.

Le bilan social, sous sa forme actuelle naît en Belgique à l'instigation de Pierre SUDREAU, Président du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise. Dans un rapport produit en 1975 au chapitre «**Transformer la vie quotidienne dans l'entreprise**», le comité consacre un paragraphe au changement des conditions et relations de travail. Après avoir souligné l'importance de mesurer le dialogue social, le rapport préconise l'établissement d'un bilan social annuel au niveau de chaque entreprise, à partir d'indicateurs de sa situation sociale et des conditions de travail. Cette proposition du rapport SUDREAU est à l'origine de la loi n° **77769 du 12 Juillet 1977** relative à l'élaboration du Bilan social à partir des différents travaux menés par l'Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail (créée en 1973), des quelques expériences d'entreprises et réflexions menées dans ce domaine.

Votée le 12 Juillet 1977, la loi française constitue une loi de référence dans l'avènement du bilan social non seulement en Belgique, mais aussi en Afrique. Elle décrit les grandes lignes de la nouvelle obligation relative au bilan social, renvoyant des textes réglementaires à la description du contenu du document. En effet, la loi n° 77769 du code du travail français dispose que doivent obligatoirement établir un bilan social annuel, les entreprises tenues de constituer aux termes du code du travail un comité d'entreprise, les entreprises et organismes publics, les sociétés nationales qui ont également un comité d'entreprise en vertu d'autres dispositions réglementaires ou conventionnelles et, depuis 1977, les établissements publics de l'Etat et des collectivités locales ainsi que les services de l'Etat dont les conditions de fonctionnement sont comparables à celles d'une entreprise. Il devient donc obligatoire aux entreprises de taille moyenne (plus de 300 salariés et moins de 750 salariés) de se préparer à la mise en œuvre du bilan social et d'organiser la saisie des informations requises. Le décret n° 77-1354 du 08 juillet 1977 dresse une liste exhaustive des indicateurs susceptibles de figurer dans les bilans sociaux des entreprises et établissements. Le premier bilan social devait être établi par les entreprises d'au moins 750 salariés dès 1979, tandis que celui des

entreprises de 300 salariés et plus devait porter sur l'année 1981 et être établi en 1982 (art.3 de la loi du 12 juillet 1977).

D'autres pays tel que la Belgique ont adopté l'obligation d'établissement du bilan social. A la différence de la France, le bilan social en Belgique est une rubrique des comptes annuels. En effet, la loi du 22 décembre 1995 et l'arrêté royal du 04 Août 1996 disposent que, les entreprises belges doivent intégrer à la publication de leurs comptes annuels, une section «bilan social». Le bilan social est donc relié à la comptabilité et aux comptes annuels de l'entreprise. Il n'est plus uniquement de la responsabilité des gestionnaires des Ressources Humaines comme c'est le cas de l'entreprise française. Le Canada fait également partie des pays ayant adopté l'obligation d'établissement du bilan social.

En Afrique du Nord, les entreprises sont soumises à l'obligation de rédaction du bilan social. En Afrique Subsaharienne par contre, la pratique n'est pas courante bien que le cadre légal ait été créé. En effet, les textes de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires (OHADA) dans les actes uniformes font obligation aux entreprises pays membres de présenter un bilan social⁵. Cependant, très peu de pays ont intégré cette disposition de l'OHADA. Nous pouvons citer le Sénégal qui a tout d'abord rendu obligatoire la publication d'un rapport social au Conseil d'Administration avec la loi n° 90-07 du 27 juin 1990, puis a introduit l'obligation d'établir le bilan social pour les entreprises ayant plus de 50 employés avec la loi n° 97-17 du 11/12/1997, Décret **2009- 1481/MFPTEOP/DTSS** du 18 décembre 2009 en son Article 220 du Chapitre IV.

2. Le Bilan social actuel

Depuis la publication de la loi du 12 Juillet 1977 puis du décret et des arrêtés d'application, aucun texte relatif au bilan social n'est venu modifier ce cadre juridique. Cependant, le droit du travail a beaucoup évolué (lois Auroux 1982, dispositif de formation professionnelle, organisation du temps de travail, création d'aides à l'emploi, influence des normes européennes) tandis que s'est éloigné le modèle de l'emploi permanent, à durée indéterminée et à temps complet. Aujourd'hui, le bilan social n'est pas encore ancré dans la pratique des entreprises africaines. Des sanctions sont cependant prévues par l'Acte Uniforme de l'OHADA en son Article 111 pour tous les entrepreneurs individuels et dirigeants sociaux qui n'auront pas dressé le bilan social.

⁵ Acte sur le Droit comptable, titre II, art.71, alinéa 1

Chapitre2 : Cadre légal et Composition du bilan social

I. Cadre légal existant au Togo

Au Togo, l'usage n'est pas encore à la rédaction d'un bilan social. Très peu d'entreprises respectent cette disposition compte tenu de l'inexistence d'un décret en matière de bilan social. L'OHADA qui constitue un outil très moderne de gestion des entreprises stipule que toutes les entreprises doivent dresser l'inventaire et les états financiers et le cas échéant le rapport de gestion ou bilan social. Cependant, très peu de pays ont intégré cette disposition de l'OHADA. En effet, la plupart des entreprises au Togo, se contentent de fournir les états financiers et rapports de gestion sans pour autant dresser un état de la situation sociale. Toutefois, la rédaction du bilan social commence progressivement à se répandre et à intéresser de plus en plus des Responsables RH compte tenu de son importance dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Par ailleurs, il importe de définir avec clarté, les informations à reporter dans le bilan social mais également de connaître précisément le cadre de son élaboration et de son utilisation.

Pour ce faire, un contenu et une présentation lui sont donnés afin d'accroître la lisibilité des diverses performances en terme de gestion sociale.

II. Composition du Bilan social

Le bilan social comporte uniquement en principe, des indications chiffrées. La pratique y a ajouté des commentaires et des explications plus ou moins détaillés.

Les arrêtés ministériels du 08 décembre 1977 de la législation française ont fixé des indicateurs figurant dans le bilan social de l'entreprise d'une part et d'autre part, dans le bilan social d'établissement pour certains secteurs. En effet, le contenu du bilan social varie selon les secteurs d'activités (commerce et services, entreprises du BTP, entreprises de transports, entreprises du secteur agricole et industriel).

Toutefois, les chapitres qui le constituent restent identiques. Ils sont répartis en sept (7) familles ou rubriques :

- L'Emploi
- La Rémunération et Charges accessoires

- Les Conditions d'Hygiène et de Sécurité
- Les Relations Professionnelles
- Les Autres conditions de travail
- La Formation
- Les Autres conditions de vie relevant de l'entreprise

1. L'Emploi

Selon J.M PERETTI (2007) « un emploi est un ensemble de fonctions qui sont confiées en partage ou à titre exclusif à un salarié. Une fonction quant à elle, est un ensemble de tâches correspondant à un rôle dans un système de travail »⁶.

La «rubrique» Emploi relate et analyse l'effectif de l'entreprise et sa composition par site, statut, direction, genre, catégorie socioprofessionnelle, âge et ancienneté. Cette rubrique comporte cinq (5) indicateurs :

1.1 L'effectif permanent

Il s'agit de présenter l'effectif total à la fin de l'exercice, l'effectif mensuel moyen, les effectifs intermittents. Ces données sont calculées comme suit :

- L'effectif total est le quotient de l'effectif au 31 Décembre de l'année N+1 sur l'effectif à la fin de l'exercice écoulé (Année N).

$$\text{Effectif total} = (\text{Effectif au 31/12/N+1}) / (\text{Effectif au 31/12/N})$$

- L'effectif mensuel moyen est le quotient de l'effectif moyen de l'année N+1 sur l'effectif moyen de l'année N.

$$\text{Effectif moyen} = (\text{Effectif moyen N+1}) / (\text{Effectif moyen N})$$

- Les effectifs intermittents concernent deux catégories de salariés: les CDD et les travailleurs temporaires.

Ainsi, le ratio des salariés sous Contrat à Durée Déterminée (CDD) est obtenu à partir de l'effectif ayant au moins un CDD au 31 Décembre de l'année N+1 et du même type d'effectif au cours de l'année N.

$$\text{Effectif de CDD} = (\text{nombre de salariés ayant au moins 1 CDD au 31/12/N+1}) / (\text{effectif de salariés ayant 1 CDD au 31/12/N})$$

⁶ PERETTI, J.M (2007). Ressources Humaines, Paris : Vuibert

Le ratio des travailleurs temporaires représente le quotient de la somme de l'effectif moyen et de l'effectif des travailleurs temporaires au cours de l'année N+1 sur la somme de l'effectif moyen et de l'effectif des travailleurs temporaires au cours de l'exercice écoulé (Année N).

Effectif des travailleurs temporaires= (effectif moyen N+1 + nombre de travailleurs temporaires N+1) / (effectif moyen N + nombre de travailleurs temporaires N).

1.2 Les travailleurs extérieurs

Il s'agit à ce niveau, de donner des indications sur toutes les différentes catégories de travailleurs qui ne font pas partie de l'effectif. Ce sont entre autre, les stagiaires, les travailleurs temporaires, les travailleurs intérimaires (ceux qui sont fournis en externalisation par d'autres entreprises de service).

1.3 Les embauches

Cette rubrique récapitule le nombre de salariés embauchés au cours de l'exercice avec un Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Différents ratios peuvent être calculés à partir de ces données. Les travailleurs saisonniers peuvent également être intégrés. Ainsi, l'on pourrait s'intéresser à la proportion des CDI et CDD par rapport à l'effectif permanent.

1.4 Les départs

Il s'agit des démissions, des licenciements, des préretraites, des retraites, des licenciements économiques, de périodes d'essais rompues, des mutations, des décès et tout départ pour d'autres motifs.

1.5 L'absentéisme

Cet indicateur répertorie le nombre de journées travaillées théoriquement, le nombre total de jours d'absence, le nombre d'absences pour maladie, pour raison de maternité, pour congés autorisés ou diverses autres raisons. Dans cette rubrique, le ratio le plus fréquent est celui qui permet de mieux analyser l'absentéisme. Il est le quotient du nombre de jours d'absences sur le nombre de jours travaillés.

2. Rémunérations et Charges accessoires

Selon D.DUCHAMP et L.GUERY (2006)⁷, «la rémunération est la contrepartie du travail réalisé par un salarié». Sa fixation est libre mais encadrée par des règles auxquelles l'entreprise ne peut déroger.

⁷ D. DUCHAMP et L. GUERY : La gestion des Ressources Humaines ; Edition Nathan, 2006

Le Code du Travail Togolais en son Article 117 définit la rémunération comme étant le salaire de base ou minimum et tous autres avantages payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur, en raison de l'emploi de ce dernier, et fixés par les dispositions conventionnelles ou réglementaires. Les différents éléments composant la rémunération doivent être établis selon des normes identiques pour les hommes et pour les femmes. La rémunération se décompose comme suit :

2.1 Le salaire de base

Les conventions collectives prévoient à défaut des règlements, une classification des emplois, on parle généralement de catégorie. Selon la Convention Collective Interprofessionnelle du Togo, le salaire mensuel de base est le salaire de base de la catégorie, majoré du sursalaire éventuel inhérent à la nature du poste occupé ou à la qualité particulière du travailleur, à l'exclusion de toute autre prime ou indemnité. Il apparaît donc comme une rémunération minimale devant être versée au travailleur.

Lorsque le salaire est déterminé en fonction du nombre d'heures effectué par le salarié, le salaire de base sera égal à la rémunération correspondant à un horaire hebdomadaire de 40 heures au maximum ou du temps mis en équivalence.

2.2 Le sursalaire

C'est un complément de salaire accordé à titre individuel au travailleur. Dans certains cas, il récompense le mérite ou traduit une situation florissante de l'organisation. C'est un outil d'acquisition et de conservation des ressources humaines.

Le sursalaire est fixé par accord des parties et constitue un droit acquis pour le travailleur. Cependant, lorsqu'une augmentation de salaire est procédée de manière bénévole par suite d'un reclassement à une catégorie supérieure, le travailleur n'est pas fondé à exiger le maintien du sursalaire. Cette position dégagée par la jurisprudence, donne la faculté à l'employeur de compenser la hausse bénévole de salaire catégoriel par une diminution du salaire.

2.3 Les heures supplémentaires

En vertu des dispositions de l'article 32 de la CCIT, les heures effectuées au-delà de la durée légale hebdomadaire de travail de 40 heures constituent des heures supplémentaires. Elles ne sont effectuées qu'à la demande de l'employeur ou de son préposé et font l'objet d'une majoration de salaires dans les conditions suivantes :

2.3.1 Heures supplémentaires de jour

Conformément à la réglementation en vigueur, les heures supplémentaires seront décomptées par semaine suivant les dispositions ci-après :

- 20% du taux horaire de la 41^e heure à la 48^e heure ;
- 40% du taux horaire au-delà de la 48^e heure ;
- 65% du taux horaire les dimanches et jours fériés

2.3.2 Heures supplémentaires de nuit (22H à 5H)

Sont considérées comme Heures supplémentaires de nuit, les heures effectuées au-delà des heures normales et supplémentaires du jour par le salarié posté d'une façon continue jusqu'à 22H et qui aura prolongé le travail jusqu'à 05H du matin. Elles sont décomptées comme suit :

- 65% du taux horaire en semaine ;
- 100% du taux horaire les dimanches et jours fériés.

2.4 L'indemnité de déplacement

Lorsque le travailleur est appelé occasionnellement à exercer sa profession hors du lieu habituel de son emploi mais dans les limites géographiques prévues par son contrat, ou à défaut par les usages de la profession, et lorsqu'il résulte pour lui de ce déplacement des frais supplémentaires, il a droit à une indemnisation dans les conditions suivantes:

- trois (3) fois le taux horaire de base de la catégorie lorsque le déplacement entraîne la prise d'un repas principal en dehors du lieu d'emploi.
- cinq (5) fois le taux horaire du salaire de base de la catégorie lorsque le déplacement entraîne la prise de deux repas principaux en dehors du lieu d'emploi.
- dix (10) fois le taux horaire du salaire de base de la catégorie lorsque le déplacement entraîne la prise de deux repas principaux et le couchage en dehors du lieu d'emploi habituel.

En ce qui concerne les cadres et assimilés, le remboursement des frais occasionnés par le déplacement hors du lieu habituel d'emploi s'effectue sur présentation des factures ou de toutes pièces justificatives.

2.5 La prime de panier

Les travailleurs effectuant au moins six (06) heures de travail de nuit bénéficient d'une indemnité dite « prime de panier », dont le montant est égal à trois fois le salaire horaire du manœuvre ordinaire de l'entreprise.

Cette prime est en outre accordée aux travailleurs qui, après avoir travaillé dix (10) heures ou plus, de jour, prolongeront d'au moins une heure leur travail après le début de la période réglementaire de travail de nuit. Elle est également allouée aux travailleurs qui effectueront une séance ininterrompue de travail de dix (10) heures dans la journée.

2.6 La prime d'ancienneté

En vertu des dispositions de l'Article 36 de la CCIT, l'ancienneté est le temps pendant lequel le travailleur a été occupé d'une façon continue dans les différents établissements d'une entreprise quelles que puissent être les modifications survenues dans la nature juridique de celle-ci.»

La prime d'ancienneté est égale à 2% du salaire minimum catégoriel de l'ensemble des heures effectuées par le travailleur, après deux années de présence effective. Ce taux progresse annuellement de 1% à partir de la quatrième année jusqu'à la 30^{ème} incluse.

2.7 Autres Indemnités et primes

D'autres primes et indemnités relatives aux conditions d'emploi et à la nature du poste de travail occupé sont fixées à l'Article 37 de la CCIT, en fonction des branches d'activités, de l'entreprise ou de l'établissement.

Les charges accessoires, quant à elles, se rapportent à :

- au montant des versements effectués à d'autres entreprises dans le cadre d'une mise à disposition du personnel ;
- au montant global de la participation ;
- au montant moyen de la participation par salarié bénéficiaire ;
- à la part du capital détenu par les employés.

3. Les conditions d'Hygiène et de Sécurité

La nécessité de connaître les répercussions du cadre et des conditions de travail sur le salarié, et sa contribution à la performance de l'entreprise est née de l'évolution même de la notion de conditions de travail. Cette évolution a permis de comprendre que divers facteurs dont l'environnement externe de travail, certains des aspects de l'organisation du travail sont indispensables à la réalisation des objectifs et des performances.

Sous cet angle, l'obligation revient à l'entreprise de veiller à la sécurité des salariés, du matériel et des lieux de travail.

3.1 Les accidents de travail

L'accident de travail se révèle bien souvent comme un indicateur pertinent de dysfonctionnement du système de production. Est considéré comme accident de travail, qu'elle qu'en soit la cause, l'accident survenu, par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne travaillant, à quelque titre que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs.

3.2 Les maladies professionnelles

Selon le Protocole de 2002 relatif à la convention (n° 155) de l'OIT sur la sécurité et la santé des travailleurs, l'expression «maladie professionnelle» désigne toute maladie contractée à la suite d'une exposition à des facteurs de risque résultant d'une activité professionnelle.

Deux éléments importants sont contenus dans la définition d'une maladie professionnelle :

- la relation de cause à effet entre l'exposition dans un milieu de travail ou une activité professionnelle et une maladie et;
- le fait que la maladie apparaît dans un groupe de personnes exposées avec une fréquence supérieure moyenne à la morbidité moyenne du reste de la population.

4. Les Relations Professionnelles

Sont considérées comme Relations Professionnelles, les relations qu'entretiennent les partenaires sociaux que sont les représentants du personnel et les représentations syndicales.

4.1 Les Représentants du personnel

Encore appelés délégués du personnel, ils font partie des instances représentatives du personnel.

Tout établissement ayant un effectif de plus de dix (10) salariés doit procéder à l'élection des délégués du personnel. C'est l'établissement qui est considéré pour l'organisation d'une telle élection. Néanmoins, lorsque l'entreprise en comporte plusieurs situés dans un rayon de dix (10) kilomètres, sans qu'un établissement atteigne le seuil requis, le chef d'entreprise est tenu de comptabiliser l'effectif total de ses établissements. L'organisation de l'élection des délégués du personnel est de la responsabilité de l'employeur. Sont électeurs, tous les salariés de l'entreprise âgés de 18 ans au moins et ayant six (6) mois de présence dans l'entreprise. Sont éligibles, les salariés âgés de 21 ans au moins et ayant au moins 1 an de présence dans l'entreprise et sachant lire et écrire le français. La liste des délégués du personnel est constituée par l'effectif de l'entreprise. Ne sont pas éligibles, les parents du chef d'entreprise. Les candidats sont proposés par les syndicats auxquels sont affiliés les travailleurs. A défaut

de listes présentées par les organisations syndicales, les candidatures sont exprimées par les travailleurs après que la carence ait été constatée par l'inspecteur du travail. Le procès verbal des élections est tenu en présence du chef d'entreprise ou de son représentant. Il doit être déposé auprès de l'Inspection du Travail. La durée du mandat est de 2 ans. Ils sont rééligibles. Chaque délégué a un suppléant élu dans les mêmes conditions.

Les délégués du personnel ont pour attributions⁸ :

- de présenter aux employeurs, toutes les réclamations individuelles ou collectives qui n'auraient pas été directement satisfaites concernant les conditions de travail et la protection des travailleurs, l'application des conventions collectives, les classifications professionnelles et des taux de salaire réglementaires ou conventionnels ;
- de saisir l'Inspection du Travail de toute plainte ou réclamation concernant l'application des prescriptions légales et réglementaires dont elle est chargée de contrôler.

Les délégués du personnel sont obligatoirement consultés sur toute décision de réduction du personnel, de réorganisation de l'entreprise entraînant une diminution d'effectifs et de fermeture d'établissement au moins un (01) mois avant la décision.

Toutefois, ce délai d'un (01) mois peut être réduit ou même supprimé, en cas de force majeure nécessitant la fermeture provisoire de l'établissement, sous réserve d'en informer immédiatement l'inspecteur du travail et des lois sociales.

Les délégués du personnel participent à la création et à la gestion des œuvres sociales de l'entreprise.

4.2 L'exercice du Droit Syndical

L'exercice du droit syndical repose sur le respect de la réciprocité des libertés syndicales. En effet, les parties contractantes reconnaissent à chacune d'elles la liberté d'opinion, la liberté d'agir librement pour la défense collective de leurs intérêts professionnels dans le cadre des règlements en vigueur. Ce principe est inscrit dans le préambule et surtout à l'article 5 de la CCIT.

Ce principe de la liberté syndicale a une double signification :

- l'engagement de l'employeur à ne pas prendre en considération le fait d'appartenir ou non à un syndicat, d'exercer ou non des fonctions syndicales. Il s'engage également à

⁸ Code du Travail du Togo, Article 216

ne pas tenir compte des opinions politiques ou philosophiques, des croyances religieuses ou de l'origine sociale des travailleurs pour arrêter ses décisions en ce qui concerne l'embauche, la conduite ou la répartition du travail, les mesures de discipline, de congédiement ou d'avancement.

- les travailleurs s'engagent de leur côté à ne pas prendre en considération dans leur travail les opinions des autres travailleurs, leur adhésion à tel ou tel syndicat, le fait de n'appartenir à aucun syndicat.

5. La formation

Selon D. Duchamp et L. GUERY⁹, « la formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs pédagogiques mis à la disposition des salariés. Elle s'inscrit dans le cadre d'une logique gagnant-gagnant entre l'entreprise et le salarié dans la mesure où elle permet d'augmenter le potentiel d'adaptabilité des salariés face aux changements organisationnels (ce qui contribue à la performance de l'entreprise) et de leur apporter des satisfactions personnelles (satisfaction d'avoir acquis de nouvelles compétences, amélioration de leur employabilité, évolution professionnelle suite à la formation) ». Pour D. Duchamp et L. GUERY, le management de la formation nécessite donc la prise en compte simultanée des dimensions individuelle et collective de la GRH. Il s'agit à la fois de veiller à la performance globale de l'entreprise et de prendre en compte les attentes individuelles des salariés. Dans cette optique, la formation peut apparaître comme un défi majeur au service d'une réconciliation de l'économique et du social dans les entreprises.

Pour eux, une politique RH de formation doit combiner deux types d'objectifs :

- Objectifs à court terme : il s'agit d'atteindre un niveau optimal de productivité par une adéquation des profils des salariés aux exigences des postes de travail ;
- Objectifs à moyen et long termes : il s'agit d'anticiper et de planifier, dans le cadre plus global de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), les changements organisationnels et leurs impacts sur les métiers. Parallèlement, la RH s'emploie à manager l'évolution professionnelle des salariés afin de maintenir un bon niveau de motivation. Selon le code du travail français (C. trav.art. L.951-1 et s) cité par Clavel-Fauquenot et Marie-Françoise, dans « Le Bilan Social », le pourcentage de la masse salariale (brute) afférent à la formation continue est au moins de 1,6% dans une entreprise de 20 salariés et plus.

⁹ D.DUCHAMP et L. GUERY : La Gestion des Ressources Humaines ; Edition Nathan, 2006

Ce chapitre fait état des paramètres ci-après :

5.1 Formation professionnelle continue

La gestion de la formation professionnelle continue en toutes ses composantes revient à l'employeur. Ainsi, le bilan social fait le récapitulatif de diverses caractéristiques de la formation professionnelle continue.

- tout d'abord, le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation. Ce taux (entre 3 et 6% de la masse salariale dans une entreprise de plus de 50 salariés au Togo) est un taux conventionnel applicable à l'entreprise ;
- le nombre de stagiaires ;
- le nombre d'heures de stage ;
- la décomposition par type de stage ;
- le montant consacré à la formation professionnelle continue ;
- le type de dépenses consacrées à la formation professionnelle continue ;
- le coût afférent aux formations internes ;
- les sommes engagées dans le cadre d'une convention de formation conclue avec un organisme de formation (c'est-à-dire des cas de formation externes) ;
- des éventuels versements volontaires ou obligatoires à un organisme paritaire collecteur agréé de branche ou interprofessionnel ;
- d'éventuels versements à des organismes dont le programme d'études, de recherches, d'expérimentation est agréé.

5.2 Congés de formation

Il s'agit à ce niveau de faire le bilan de :

- le nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré ;
- le nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation non rémunéré ;
- le nombre de salariés auxquels un congé formation aura été refusé.

5.3 Apprentissage

Selon l'article 92 du Code du Travail Togolais, le contrat d'apprentissage est un contrat de type particulier liant étroitement la formation et le travail. Par ce contrat, un artisan ou un chef d'entreprise agricole, industrielle, commerciale ou de services s'engage à assurer ou à faire assurer une formation professionnelle, méthodique et complète à une personne qui s'oblige en

retour à se conformer aux instructions qu'elle reçoit et à exécuter les ouvrages qui lui sont confiés en vue de sa formation.

Le rédacteur du bilan social donnera l'état du nombre de contrats dans l'entreprise, les bénéficiaires ainsi que les conditions d'élaboration.

6 Les autres conditions de travail

Le terme « conditions de travail » recouvre un contenu plus ou moins large selon les acceptations proposées par différents auteurs. Pour Jacques LEPLAT (1997)¹⁰, « les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs qui peuvent influencer les conditions au travail ». Ces facteurs représentent donc l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail. Ils sont multiples et interdépendants.

De son côté, Henry SAVALL, définit les conditions de travail à partir d'un système comprenant trois (3) composantes en interaction :

- les conditions intrinsèques du travail directement liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier ;
- les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié à son travail ;
- l'environnement global.

Enfin, Maurice DE MONTMOLLIN (1996)¹¹ considère que « les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail. Elles favorisent ou freinent l'activité des travailleurs ». On peut distinguer alors :

- les conditions physiques, c'est-à-dire les caractéristiques des outils, des machines, de l'environnement immédiat du poste de travail (bruit, chaleur, éclairage...)
- les conditions organisationnelles, notamment les horaires, les cadences, les procédures prescrites.
- les conditions sociales, en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport, etc.

¹⁰ J.LEPLAT, 1997, L'analyse du travail en psychologie ergonomique

¹¹ Maurice DE MONTMOLLIN (1996), L'Ergonomie (3^e édition), Paris, Collection Repères

7 Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise

Le titre de ce chapitre est modifié en l'appellation suivante « conditions de vie des travailleurs et de leurs familles » dans la mesure où ces conditions de vie dépendent de l'employeur. Elles regroupent les politiques sociales et de développement de l'entreprise.

Ainsi sont pris en compte :

- le montant de l'engagement par rapport à l'effectif ;
- le coût des prestations complémentaires (maladies, décès, vieillesse, équipements) réalisées par l'entreprise et liées aux conditions de vie des salariés à l'occasion de l'exécution du travail ;
- les dépenses de l'établissement par rapport à l'effectif ;
- les dépenses de l'établissement par rapport à la masse salariale totale.

7.1 Les œuvres sociales

Elles font partie intégrante de la politique sociale de l'entreprise et dénotent de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement. Sont comptabilisés :

- le rapport entre les œuvres sociales et les engagements totaux
- le rapport entre les œuvres sociales et les engagements sociaux

7.2 Les autres charges sociales

Ces charges sociales sont constituées de :

- la médecine de prévention
- les travailleurs inaptes
- le travail en horaire de nuit
- la durée et l'aménagement du temps de travail
- l'organisation et les conditions de travail

Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude

Afin de disposer de résultats fiables et complets, toute étude ou recherche doit s'inscrire dans une approche méthodologique. En effet, la revue de la littérature qui nous a permis de dresser le cadre théorique nous servira d'appui pour l'élaboration de la méthodologie à suivre pour l'atteinte des objectifs poursuivis par l'étude. Il s'agira à travers ce chapitre de présenter la méthode de recherche à adopter.

Pour ce faire, notre étude s'articulera autour trois (3) rubriques essentielles :

- la présentation du modèle théorique
- la méthode de collecte des données
- les difficultés rencontrées tout au long de l'étude

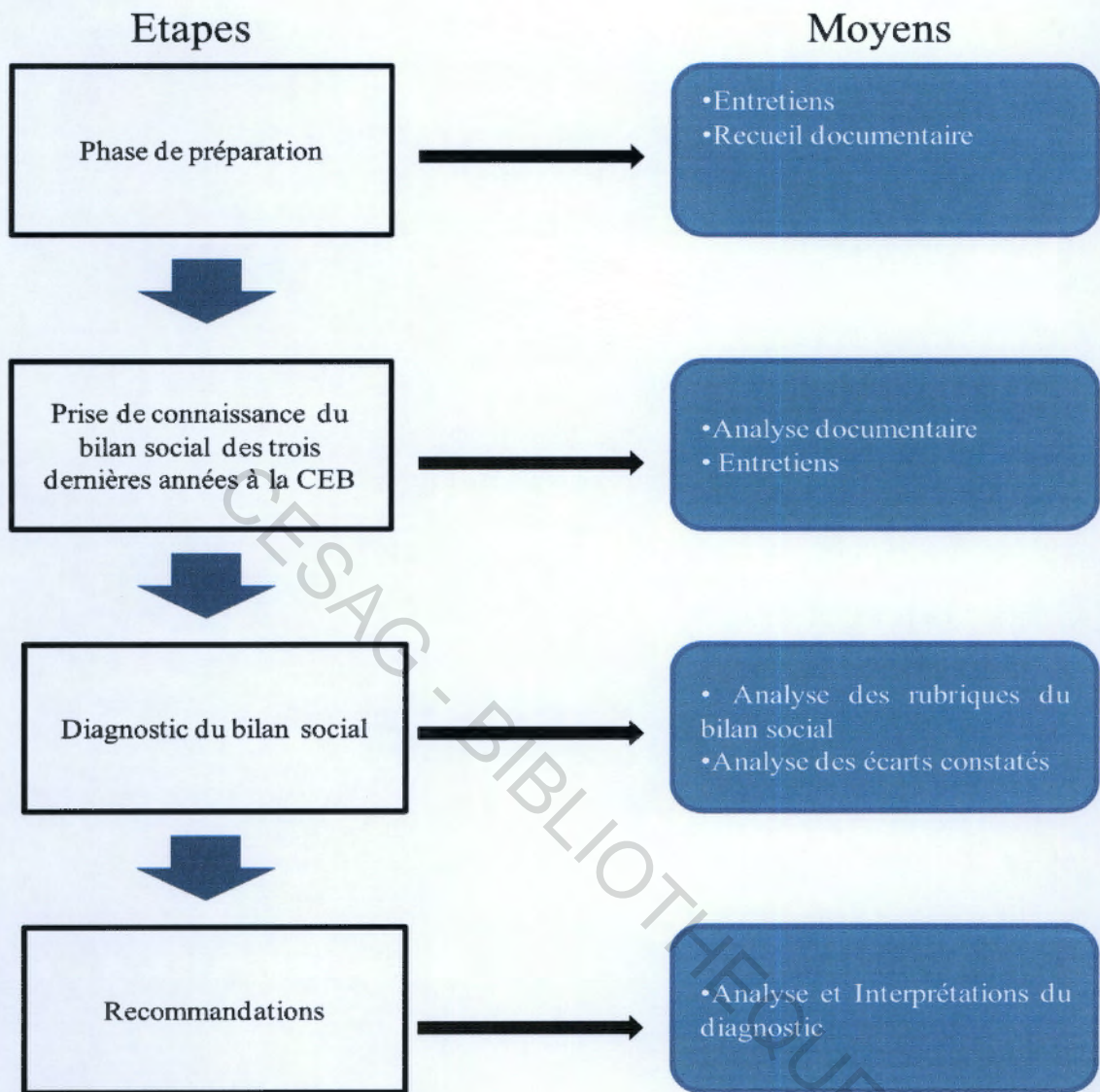
I. La présentation du modèle théorique

Cette partie consiste à définir le modèle conceptuel de base de notre étude. Ceci permettra de mieux diagnostiquer le bilan social à la CEB pour un meilleur pilotage de la fonction des Ressources Humaines.

Il s'agira dans un premier temps de mener des entretiens avec les acteurs clés de la CEB afin d'approfondir la connaissance de l'organisation et de son fonctionnement. Ces entretiens permettront de collecter les différentes informations et seront complétés par la documentation disponible au sein de la CEB. Une fois les documents collectés, nous analyserons dans le détail les rubriques du bilan social afin de relever les forces et faiblesses de cet outil et proposer par la suite des axes d'amélioration pour une meilleure utilisation de cet outil.

Le modèle qui suivra résume la démarche qui sera adoptée tout au long de l'étude :

Figure 1 : Modèle théorique



Source : Nous-mêmes

Le modèle adopté comprend quatre étapes principales. Elle débute par la phase de préparation et s'achève par les recommandations formulées tout en passant par la description du bilan social de la CEB et le diagnostic de celui-ci.

- La phase de préparation : Cette phase permettra d'approfondir la connaissance de l'entreprise, de son organisation et de son fonctionnement afin de bien présenter l'existant et mieux orienter les travaux de l'étude. Pour la réalisation de cette phase, les moyens suivants ont été utilisés :

- ✓ Les entretiens : Ceux-ci ont été réalisés avec les acteurs de la CEB afin de collecter les différentes informations ;
- ✓ Le recueil documentaire : Les documents disponibles ont été recueillis afin de compléter les informations collectées au cours des entretiens.

- La prise de connaissance du bilan social de la CEB : L'objectif poursuivi dans cette phase est d'avoir une vue d'ensemble et une meilleure compréhension du bilan social tel que pratiqué à la CEB afin de décrire l'existant. Pour atteindre cet objectif, les techniques suivantes ont été utilisées :
 - ✓ L'analyse documentaire
 - ✓ Les entretiens menés avec le Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines, les délégués du personnel et quelques collaborateurs sur les différentes rubriques.

- Le diagnostic du bilan social : Après avoir pris connaissance de la pratique du bilan social et bien cerné les différentes rubriques y afférentes, il s'agira par la suite d'analyser ce bilan et d'en identifier les forces et faiblesses dans un second temps. Pour ce faire, nous analyserons dans le détail les différentes rubriques et les écarts relevés.

- Les recommandations : Cette dernière phase a pour but de proposer des axes d'amélioration pour une meilleure utilisation de cet outil et une gestion dynamique des Ressources Humaines de l'institution.

Le modèle ainsi présenté et commenté ne serait réalisable que si nous utilisons de bonnes méthodes pour effectuer la collecte des données utiles à la réalisation de l'étude.

II. Méthode de collecte des données

Nous exposerons dans cette partie les différentes techniques utilisées afin de collecter les données nécessaires pour notre étude. Les différentes données collectées permettront d'argumenter, de soutenir et d'enrichir les développements ultérieurs. C'est dans ce sens que les différentes informations ont été collectées et ce, par une approche scientifique qui s'est faite par :

- Les entretiens
- Le recueil documentaire
- L'analyse documentaire

1. L'entretien

L'entretien est l'un des outils de collecte d'informations les plus utilisés. Pour ROUFF (2001 :14) « l'entretien est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses opinions.». Les entretiens nous permettront d'avoir un contact direct avec la DARH, les délégués du personnel, les responsables de services et divisions, certains responsables des délégations régionales de Lomé et Cotonou et 20% de l'effectif total de la CEB (soit 100 collaborateurs). Un guide d'entretien classique a été administré à ces différents acteurs afin de collecter les informations nécessaires pour l'étude.

2. Le recueil documentaire

En sus des entretiens, les documents collectés en interne (organigrammes, bilan social, ont servi de compléments d'informations et permettront par la suite d'analyser dans le détail les différentes informations collectées.

3. La revue documentaire

Notre revue documentaire s'est basée sur la base des mémoires précédemment réalisés sur le même thème, les conventions collectives des ouvrages et articles de la Bibliothèque du CESAG.

Toutes ces techniques de collecte de données nous conduiront à l'utilisation de technologies et d'outils adaptés pour l'analyse des données. Nous aurons recours entre autres aux tableurs comme Excel et aux représentations graphiques.

Néanmoins, nous ne saurions qualifier notre travail de parfait compte tenu de certaines difficultés rencontrées dans la rédaction du mémoire.

III. Les difficultés rencontrées

La rédaction du mémoire pose toujours un certain nombre de difficultés à savoir : temps réparti insuffisant pour la rédaction, la revue de la littérature sur le thème et bien d'autres difficultés.

Dans le cadre de notre étude, les difficultés rencontrées viennent essentiellement de la sensibilité du thème, des contraintes liées à la littérature sur le bilan social au Bénin et au Togo, ainsi que les textes juridiques régissant le bilan social dans ces pays. Ces contraintes ajoutées au fait que certaines données ont été analysées sur deux années compte tenu de la non disponibilité de certaines informations, a quelque peu limité l'étude. Cependant, nous avons réussi à contourner ces difficultés afin de fournir une étude qui apporte des recommandations pouvant améliorer l'utilisation du bilan social pour une meilleure appropriation et une gestion dynamique des RH.

En somme, la revue de la littérature nous a permis de cerner l'importance de cet outil qu'est le bilan social pour une gestion dynamique de la fonction RH. C'est sur cette base, que nous avons pu élaborer notre méthodologie par la présentation et le commentaire du modèle théorique d'analyse. Ce modèle servira par la suite de cadre afin de proposer des axes d'amélioration permettant de renforcer cet outil pour une meilleure utilisation dans le cadre d'une gestion dynamique des RH.

DEUXIEME PARTIE :

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DU
BILAN SOCIAL

Chapitre4 : Présentation de la Communauté Electrique du BENIN

I. Historique de la CEB

La Communauté Electrique du Bénin est le fruit d'un accord entre le Togo et le Bénin avec pour principales missions la production et le transport de l'énergie électrique sur le territoire de la communauté (Togo-Bénin). Elle a été constituée initialement par l'Accord International et le code Bénino-togolais du 27 Juillet 1968 entre la République du Bénin et la République Togolaise. Son siège est établi à Lomé au Togo.

L'Accord International et le Code Bénino-Togolais de l'électricité de 1968 ont été modifiés pour tenir compte des exigences du secteur. Ainsi, le nouvel accord signé en 2003 et le nouveau code ratifié par les deux Etats octroient à la CEB, le statut d'organisme international à caractère public doté d'un capital entièrement détenu par les deux Etats, réparti de façon paritaire. Conformément aux dispositions du code, la CEB reçoit:

- le statut d'acheteur unique ;
- l'exclusivité du transport ;
- le statut d'importateur unique ;
- le rôle de planificateur de la production et du transport de l'énergie électrique ;
- le rôle d'assurer la formation et le perfectionnement des agents des entreprises des deux pays dans le secteur de l'électricité.

II. Cadre Institutionnel de la CEB

Le code Bénino-Togolais de l'électricité annexé à l'accord Daho-Togolais du 27 Juillet 1968 de l'Electricité a été révisé en 2003 et ratifié au Togo en Juillet 2006 et au Bénin en Juillet 2007. La révision du code ouvre la voie à un repositionnement de la CEB dans un environnement régional de plus en plus ouvert aux échanges et à la production privée. En effet, le nouveau code marque l'entrée dans une ère de repositionnement au plan institutionnel de la CEB avec des relations avec les deux Etats fondateurs. Elle redéfinit sa place dans l'environnement en pleine évolution d'un secteur électrique, de plus en plus ouvert à la production privée et au développement du marché régional d'échanges.

Il ne permet cependant pas de gérer de façon satisfaisante les incertitudes et situations nouvelles auxquelles la CEB, en tant qu'opérateur du système électrique pour le compte des deux Etats; est ou sera confrontée dans un environnement en pleine évolution, de plus en plus ouvert et concurrentiel.

III. Organisation et Principales missions de la CEB

1. Organisation de la CEB

La CEB est organisée en six (06) directions opérationnelles, deux (02) directions en staff, deux (02) services et une inspection des services techniques.

Nous décrivons dans les lignes à suivre les missions et attributions de ces différents services et directions.

1.1 Inspection des Services Techniques

L'inspection des services techniques a pour mission de garantir le respect des règles, normes et procédures en vigueur à la CEB. A cet effet, elle peut prendre des mesures conservatoires et proposer des sanctions. L'inspection des Services Techniques est chargé d'assurer les contrôles planifiés ou inopinés du respect et de l'application corrects des normes techniques, des procédures d'exploitation, de maintenance et d'entretien des installations, de l'exécution des projets de la CEB. Elle contrôle par ailleurs, le respect et l'application des mesures d'hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail de la CEB, et élabore des rapports d'activités périodiques ainsi qu'un tableau de bord.

1.2 La Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit Interne a pour mission d'assister la Direction Générale de la CEB dans l'exercice de ses responsabilités pour atteindre les objectifs définis par le Code Bénino-Togolais de l'Electricité. Dans ce but, elle évalue par une approche systémique et méthodique, les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, et fait des propositions pour renforcer leur efficacité. Elle formule des recommandations. Les attributions de la Direction de l'Audit Interne sont entre autres d'assurer le contrôle de la gestion adéquate des ressources humaines, de l'efficacité et de la bonne utilisation des ressources matérielles ainsi que le contrôle de l'application correcte des lois, réglementations et procédures. Elle participe par ailleurs aux travaux de choix ou de désignation des auditeurs et vérificateurs externes.

1.3 La Direction du Contrôle de Gestion

Le Contrôle de Gestion, outil d'aide à la décision, permet à la Direction Générale de s'assurer que les différents Responsables utilisent les ressources avec efficacité et efficience pour atteindre les objectifs. La direction a pour attributions d'assurer la mise en place et le fonctionnement du système d'information de gestion de la CEB, d'établir périodiquement les écarts budgétaires par rapprochement des réalisations et des prévisions, ainsi que d'assister les différents responsables dans l'élaboration des tableaux de bord. Par ailleurs, elle élabore un tableau de bord pour la Direction Générale.

1.4 Le Service juridique

Le service juridique assure le règlement de tous les problèmes relatifs à la vie institutionnelle de la CEB en relation avec ses Conseillers Juridiques, les tribunaux, cabinets d'avocats, études de Notaire, assureurs conseil ; formalise les aspects juridiques des dossiers d'appels d'offres ; participe également aux négociations de contrats, conventions et accords entre la CEB et ses partenaires. De plus, il étudie tous dossiers liés aux litiges et contentieux nés entre la CEB, ses partenaires et les tiers et élabore par ailleurs un tableau de bord.

1.5 Le Service de la Communication

Ce service est sous l'autorité de la Direction Générale. Il a pour mission, de définir la politique en matière de communication de la CEB et de veiller à sa mise en œuvre. A cet effet, il développe l'image de marque de l'entreprise auprès des partenaires internes et externes, utilise tous les moyens de communication susceptibles d'aider la Direction Générale à développer le leadership et la qualité totale. Par ailleurs, le service de la communication informe le personnel sur les décisions, la politique et la vision de l'entreprise.

1.6 La Direction Financière

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Direction Financière a pour mission de définir la politique de la CEB en matière de finance, de budget, de comptabilité et de recherche de financement et, de veiller à sa mise en œuvre. Elle est répartie en deux (2) services que sont le Service des Finances et du Budget et le Service de la Comptabilité.

1.6.1 Le Service des Finances et du Budget

Il est chargé de la gestion de la trésorerie, du suivi financier des projets de même que la gestion commerciale (tarification, facturation et recouvrement). Il élabore par ailleurs le budget de la CEB en relation avec les autres services et participe à la recherche de financement.

1.6.2 Le Service de la Comptabilité

Le service de la Comptabilité a en charge la tenue de la comptabilité ; l'élaboration des états financiers, du rapport annuel d'activités de la CEB et d'un tableau de bord.

1.7 La Direction des Etudes et du Développement

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Direction des Etudes et Développement a pour missions de définir la politique de développement des moyens de production et de transport sur le territoire de la Communauté et de veiller à sa mise en œuvre. Il est réparti en deux (2) services.

1.7.1 Le Service des Etudes et de la Planification

Il a pour attributions d'élaborer les prévisions de la demande en énergie électrique à moyen et à long terme, les plans directeurs de développement de la CEB ainsi que des cahiers des charges des projets de la CEB. Il participe également aux études de faisabilité, d'avant-projet sommaire, d'avant-projet détaillé et à la mise en place d'un répertoire des coûts unitaires de référence. Par ailleurs, il participe en collaboration avec d'autres services à l'élaboration des dossiers de consultation et d'appel d'offres et aux processus de passations de marchés et l'élaboration de tableaux de bord.

1.7.2 Le Service du Suivi et du Contrôle

Le Service du Suivi et du Contrôle assure le suivi et le contrôle administratif et technique de l'exécution des projets, les recettes et veille à l'élaboration des rapports d'exécution et tableaux de bord des projets. Il élabore par ailleurs un tableau de bord.

1.7.3 Le Service de l'environnement

Il a pour attributions d'assurer l'intégration des dimensions environnementales et sociales dans les projets de développement de l'énergie électrique, la préparation et la mise en œuvre des plans de gestion environnementale et sociale des projets dans le but d'atténuer les effets néfastes sur l'environnement ainsi que l'audit environnemental périodique des installations de la CEB. Par ailleurs, il élabore les normes et standards environnementaux propres à la CEB ainsi qu'un tableau de bord.

1.8 La Direction Administrative des Ressources Humaines

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Direction Administrative des Ressources Humaines a pour mission de définir la politique de la CEB en matière de développement des ressources humaines et de veiller à sa mise en œuvre. Elle est répartie en deux (2) services (Ressources Humaines et Administratif) et un (1) Centre de Formation Professionnelle.

Aujourd'hui, le volet Gestion des Ressources Humaines au sein de la DARH est organisé autour de quatre (04) sections suivantes :

- une section **Administration du personnel** qui a pour attribution, la gestion des dossiers du personnel, des absences, congés et de veiller à la bonne application du statut du personnel ;
- une section **Affaires Sociales** ayant pour attribution la gestion de l'ensemble de la politique sociale de la CEB ;
- une section **Paie** en charge de la bonne gestion de la paie ; et
- une section **Recrutement, Formation et Gestion des emplois** chargée de l'acquisition, du développement et de l'évolution des salariés de la CEB.

Ces différentes sections sont chargées de gérer tous les salariés de l'organisation.

1.9 La Direction des Approvisionnements

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Direction des Approvisionnements a pour mission de définir la politique d'acquisition de biens et services de la CEB et de veiller à sa mise en œuvre.

1.9.1 Le Service des Achats de fournitures

Ce service a pour attributions d'identifier les marchés et sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats, de participer à l'agrément des fournisseurs et transitaires au Bénin et au Togo. Il a en charge la vérification de l'inscription du budget en liaison avec le contrôle de gestion, l'élaboration des dossiers d'appel d'offres ainsi que la recherche et la sélection des fournisseurs agréés. Par ailleurs, il assure les recettes des commandes en relation avec les services utilisateurs et informe ces derniers des procédures et processus d'acquisition des biens et services.

1.9.2 Le Service des Achats des Travaux et Services

Ce service a pour attributions de construire une base de données des entreprises et bureaux d'ingénierie à consulter, de conduire le processus de confection des dossiers d'appel d'offres de même que le processus de passation de marchés et des contrats. Il participe par ailleurs à l'élaboration des clauses administratives et commerciales des dossiers de consultation et d'appel d'offres ainsi qu'aux recettes des travaux et services.

1.10 La Direction des Exploitations

Sous l'autorité de la Direction, la Direction des Exploitations a pour mission de définir et de mettre en œuvre la politique de l'exploitation, de l'entretien et de la maintenance des postes,

des lignes et des centrales de la CEB en vue de garantir la fourniture de l'énergie électrique sur le territoire de la Communauté en quantité, en qualité et à moindre coût.

1.10.1 La Direction Régionale du Bénin

La DRB a pour attributions d'assurer sur le territoire du Bénin, la conduite et la maintenance des ouvrages de production et de transport de la CEB, les missions de représentation de la CEB auprès des autorités nationales, une bonne coopération avec les clients et partenaires, la conduite et la maintenance des ouvrages de transport et de production à la CEB. Elle est chargée également d'analyser et dresser des rapports d'incidents d'exploitation, de réaliser les études et travaux de réparation et de veiller au respect des Mesures d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail. Elle participe par ailleurs à la conception et la réalisation des ouvrages techniques ainsi qu'aux recettes des fournitures, travaux et services.

1.10.2 La Direction Régionale du Togo

La DRT a pour attributions d'assurer sur le territoire du Togo à l'exception de la centrale de Nangbéto, la conduite et la maintenance des ouvrages de production et de transport de la CEB, d'analyser et de dresser des rapports d'incidents d'exploitation. Elle est chargée également d'analyser et dresser des rapports d'incidents d'exploitation, de réaliser les études et travaux de réparation et de veiller au respect des Mesures d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail. Elle participe par ailleurs à la conception et la réalisation des ouvrages techniques ainsi qu'aux recettes des fournitures, travaux et services.

1.10.3 La Direction de la Centrale de Nangbéto

Cette Direction a pour attributions d'assurer la conduite et la maintenance de la centrale, d'analyser et dresser des rapports d'incidents d'exploitation, de réaliser les études et travaux de réparation et de veiller au respect des Mesures d'Hygiène, de Sécurité et des conditions de Travail. Elle participe par ailleurs à la conception et la réalisation des ouvrages techniques ainsi qu'aux recettes des fournitures, travaux et services.

1.10.4 Le Service des Méthodes et de la Maintenance

Il a pour attributions d'élaborer les standards, procédures et règles d'entretien et de maintenance des installations de production et de transport, d'élaborer en relation avec les autres services, le programme annuel de maintenance des installations de la CEB et de sa mise en œuvre. Par ailleurs, il assure la mise à jour des procédures techniques, des statistiques, de la documentation technique et des plans d'hygiène, de sécurité et de protection et la coordination des activités du CHSCT.

1.11 La Direction des Mouvements d'Énergie et du Patrimoine

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Direction des Mouvements d'Énergie et du Patrimoine a pour mission de définir la politique d'approvisionnement en énergie électrique et de gestion du patrimoine de la CEB sur le territoire de la communauté.

1.11.1 Le Service des Mouvements d'Énergie

Le service des Mouvements d'Énergie gère l'équilibre de l'offre et de la demande en énergie électrique sur le territoire de la communauté. Il élabore les éléments de négociation des contrats d'achat/ vente d'énergie et la gestion de leurs transits dans le cadre des interconnexions. Par ailleurs, il veille au respect des règles d'exploitation commune des réseaux interconnectés et à la bonne coopération sur le plan technique avec les sociétés nationales de distribution, les clients industriels et les partenaires. Il assure d'autre part la maintenance « hard et soft » du matériel du Centre de conduite.

1.11.2 Le Service des Télécommunications et du Contrôle électrique

Il a pour attributions d'élaborer et mettre en œuvre le programme de développement du système de télécommunications ainsi que le programme de contrôle électrique des équipements de protection. Il assure également la maintenance des équipements de télécommunication et veille à une à une bonne coopération technique avec les sociétés nationales de distribution, les clients industriels et partenaires.

1.11.3 Le Service du Patrimoine

Ce service a pour attributions de gérer le patrimoine de la CEB, les contrats de gardiennage, les accès aux installations de la CEB. De plus, il assure la logistique du matériel roulant pour les déplacements à l'intérieur et à l'extérieur de même que la gestion des stocks et magasins. Par ailleurs, il assure le suivi de l'exécution des contrats d'acquisition, de location, de bail et d'assurance en relation avec le Service juridique.

1.11.4 Le Service de l'Informatique

Le service Informatique définit et oriente l'évolution du système informatique en tenant compte de l'évolution technologique et des besoins de l'entreprise. Il veille à l'utilisation efficace et efficiente du matériel informatique et des logiciels de l'entreprise. Egalement, il veille au maintien des progiciels en rapport avec les éditeurs. Par ailleurs, il étudie et développe les applications spécifiques de même que les réseaux informatiques. Enfin, il rédige les manuels de procédures d'exploitation, les spécifications techniques et suit les projets de développement informatique.

2. Principales Missions de la CEB

La Communauté Electrique du Bénin (CEB) a pour missions de :

- réaliser et exploiter selon les règles appliquées par les sociétés industrielles et commerciales, des installations de production d'énergie électrique pour les besoins des deux Etats ;
- réaliser et d'exploiter selon les règles appliquées par les sociétés industrielles et commerciales, les installations de transport de l'énergie électrique sur l'ensemble des territoires des deux Etats en qualité de transporteur exclusif. En outre, elle reçoit les privilèges d'acheteur unique pour les besoins des deux Etats ;
- de conclure, en cas de nécessité, avec les pays voisins des deux Etats, des accords relatifs à l'importation de l'énergie électrique, chacun des deux Etats s'engageant à ne conclure aucun accord séparé d'importation d'énergie électrique ;
- de conclure, en cas de nécessité, des accords d'exportation de l'énergie électrique excédentaire avec les pays voisins des deux Etats ;
- de conclure, en cas de nécessité, avec les pays voisins des deux Etats, des accords de transit de l'énergie électrique ;
- d'assurer, grâce à son Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement, la sélection, la formation et le perfectionnement au profit des entreprises des deux Etats sans exclusive ;
- de planifier la production et le transport de l'énergie électrique en liaison avec les ministères en charge de l'énergie électrique pour les besoins des deux Etats ;
- d'exercer au profit des deux Etats, les missions de centre de réparation et d'entretien, de centrale d'achat, de matériel et d'équipements et de bureau d'études et d'ingénierie, étant entendu que ces missions n'ont pas un caractère obligatoire pour la Communauté Electrique du Bénin.

Chapitre 5: Description du Bilan Social de la Communauté Electrique du Bénin

Le bilan social sur les trois dernières années (2009, 2010, 2011) permet de faire un récapitulatif de la politique sociale et salariale de la CEB.

Dans ce chapitre, nous allons analyser dans le détail les sept (07) rubriques du bilan social de la CEB. A la suite de cette analyse, nous identifierons les forces et faiblesses puis, nous formulerons les recommandations qui nous semblent utiles pour améliorer les bilans à venir.

Les rubriques seront présentées avec des tableaux et des figures pour illustrer et rendre l'analyse pertinente. L'analyse des rubriques portera principalement sur les effectifs permanents de la CEB.

1. Emploi

1.1 Evolution des effectifs

Tableau 2: Evolution des effectifs de la CEB

Années	2009	2010	2011
Effectifs permanents	425	425	487
Effectifs contractuels	23	48	37
Effectif global	448	473	524

Source : Données bilan social 2011 de la CEB

Le personnel de la CEB est composé d'agents permanents et d'agents contractuels. L'effectif du personnel permanent de la CEB est passé de 425 agents en 2009 à 487 agents en 2011, soit un taux d'accroissement de **12,73 %** sur la période. Cette augmentation est principalement due aux recrutements relatifs à la mise en service sur la période, des postes de Sakété, Kara, Parakou, Djougou, Bembèrèkè et Maria Gléta.

1.1.1 Le recrutement

Tableau 3: Evolution du recrutement par Catégorie Socioprofessionnelle

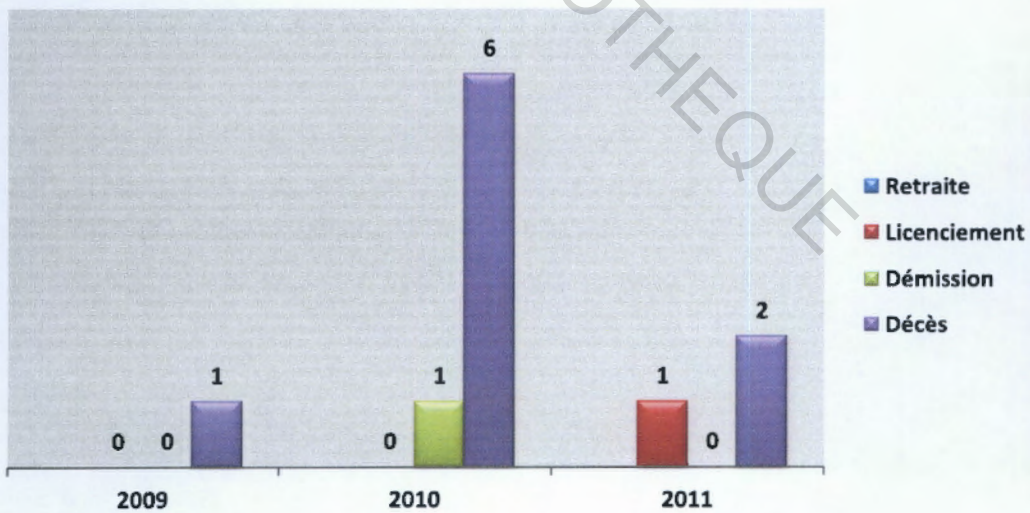
CSP \ Années	2009	2010	2011
Cadres	0	3	00
Maîtrise	15	50	02
Exécution	51	1	16
Total	66	54	18

Source : Données bilan social 2011 de la CEB

L'évolution de cet effectif a été fortement tributaire des changements organisationnels intervenus ces dernières années. En 2007 en effet, les activités de transport et de production d'énergie ont été séparées. Suite à cette réorganisation, plusieurs directions, services, divisions et sections ont été créés, donnant lieu à une évolution remarquable des effectifs recrutés.

1.1.2 Les départs

Figure 2: Départs du personnel sur les trois années



Source : Données bilan social de la CEB

L'âge d'admission à la retraite étant passé de 55 à 60 ans, la CEB n'a pas enregistré de départ à la retraite depuis 2009. Toutefois, huit (8) décès ont été enregistrés dont six (6) pour l'année

2010 et deux (2) pour l'année 2011. Ceci peut s'expliquer par le caractère dangereux de l'activité de la CEB.

1.1.3 Les promotions

Tableau 4: Promotions du personnel sur les trois années

Années \ Libellés	2009	2010	2011
Par nomination	15	1	118
Sur décision de la commission de promotion	0	0	20
Total	247	262	138

Source : Données bilan social de la CEB

Au cours de l'année 2011, 118 agents ont été promus et ont accédé à de nouveaux postes. Vingt autres agents ont été promus avec changement de catégories. Ces promotions font suite à l'adoption du nouvel organigramme de la CEB au cours de la même année.

1.1.4 La mobilité professionnelle

Tableau 5: Mobilité professionnelle sur les trois années

Années \ Libellés	2009	2010	2011
Affectation avec changement de lieu de travail	5	28	28
Affectation sans changement de lieu de travail	2	1	13
Total	7	29	41

Source : Données bilan social de la CEB

Entre 2010 et 2011, la CEB a enregistré une hausse de la mobilité de ses agents, passant de 29 à 41 soit un taux d'accroissement de 29,26%. Au regard de ce tableau, on constate que la mobilité géographique est la plus pratiquée avec 28 agents affectés en 2011 sur 41 soit 68%.

1.1.5 L'effectif hors entreprise

Tableau 6: Effectif hors entreprise par Catégorie Socioprofessionnelle

CSP/Années Position	Cadre			Maîtrise			Exécution		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Détachement	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mise en disponibilité	1	1	1	-	1	1	-	-	1
Mise à disposition	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formation	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suspension	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Total	1	1	1	-	1	1	-	-	5

Source : Données bilan social de la CEB

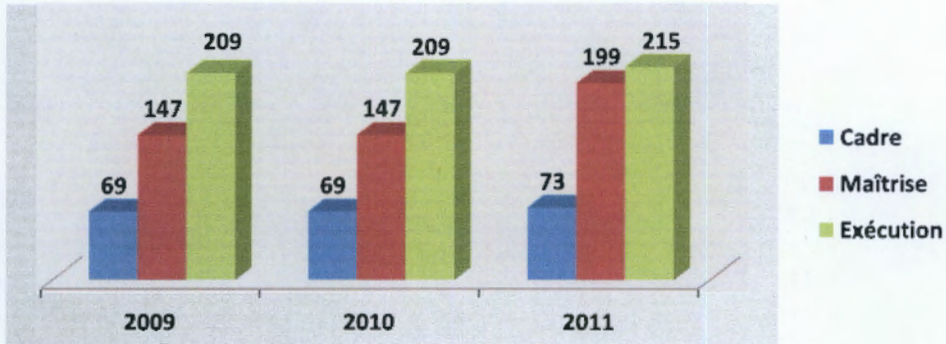
L'effectif hors entreprise comprend l'effectif en « stand-by » c'est-à-dire, des agents sous contrat à durée indéterminée qui ne sont pas actifs dans l'entreprise pendant une période donnée. Ce sont entre autre les mises en disponibilité, les détachements, les mises à disposition, les formations « longue durée » et les suspensions.

Au cours de ces trois dernières années, la CEB n'a pas eu de personnel en détachement. En 2009, trois (3) cas de mise en disponibilité ont été enregistrés. Il s'agit d'un Cadre, d'un Agent de Maîtrise et d'un agent d'Exécution. A cette même période, la CEB a suspendu quatre (04) de ses agents pour faute lourde pour une période de trois (03) mois allant de juillet à septembre.

1.2 Effectif au 31/12/2011

1.2.1 Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Figure 3: Répartition des effectifs par catégorie Socioprofessionnelle



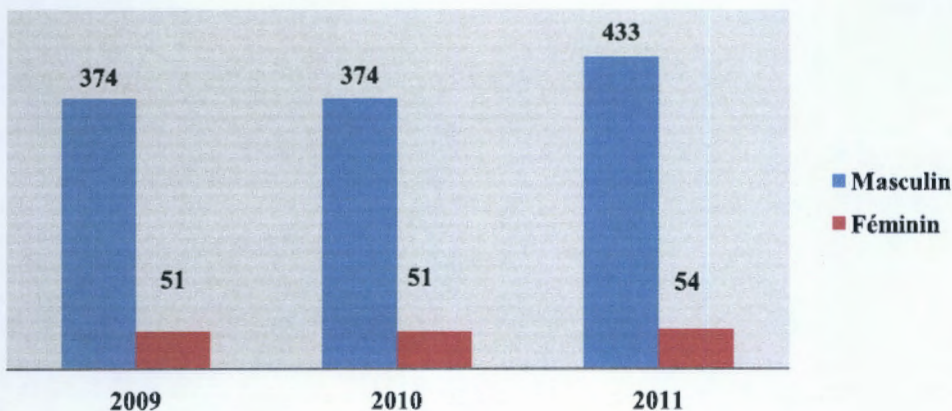
Source : Données Bilan social de la CEB

En 2011, la CEB compte 73 cadres soit 15 % de l'effectif, 199 agents de maîtrise soit 41 % de l'effectif et de 215 agents d'exécution soit 44 % de l'effectif.

Ces ratios sont largement supérieurs aux ratios conventionnels (entre 1 et 6% cadres, entre 10 et 15% Agent de Maîtrise). En effet, la CEB est d'une part une société de production et de transport d'énergie et d'autre part une société de développement à caractère public. A ce titre, ses activités tournent autour de la conception de projets, de la recherche des partenaires, de la maîtrise d'ouvrage et du contrôle des exploitants, ce qui explique la nécessité d'une main d'œuvre assez qualifiée.

1.2.2 Répartition de l'effectif par genre

Figure 4: Répartition de l'effectif par genre

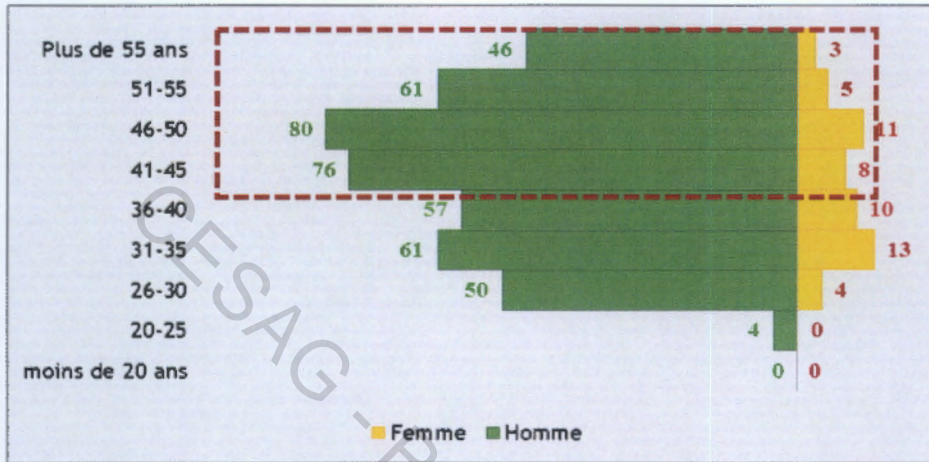


Source : Données Bilan social de la CEB

En 2011, le nombre de femmes représente 11,09 % de l'effectif global. Comparativement à l'année 2009, cet effectif a connu une légère augmentation. Par contre il demeure toujours faible quand on considère l'accroissement général de l'effectif de la CEB.

1.2.3 La répartition par genre et par tranche d'âges

Figure 5: Pyramide des âges par genre



Source : Données Bilan social de la CEB

Au regard de la pyramide des âges, on constate que plus de 50% des effectifs a une moyenne d'âge de 42 ans, traduisant ainsi un vieillissement de l'effectif. La nécessité de mettre en place une GPEC pour assurer le transfert de connaissances entre ses deux (02) populations s'avère indispensable. Cette pyramide prend dans ce cas la forme de «champignon».

1.2.4 La répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle et secteur d'activités**Tableau 7:** Répartition de l'effectif par Catégorie Socioprofessionnelle et secteur d'Activités

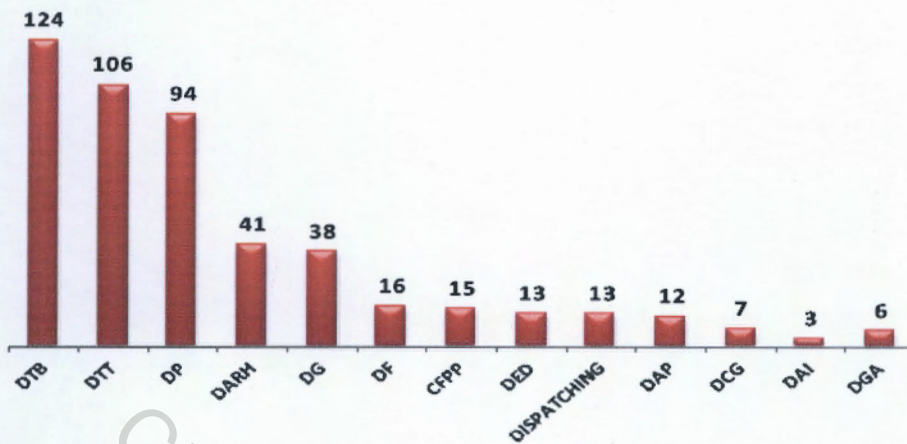
Secteur d'activité		Années		2009		2010		2011	
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
Administratifs	Cadres	48	11,29	48	11,29	47	9,65		
	Maîtrise	50	11,76	50	11,76	55	11,29		
	Exécution	157	36,94	157	36,94	136	27,92		
	Sous-total	255	60	255	60	238	48,86		
Techniciens	Cadres	21	4,94	21	4,94	26	5,33		
	Maîtrise	97	22,82	97	22,82	144	29,58		
	Exécution	52	12,24	52	12,24	79	16,23		
	Sous-total	170	40	170	40	249	51,14		
Total		425	100	425	100	487	100		

Source : Données bilan social 2011 de la CEB

De 2010 à 2011, le nombre des techniciens est passé de 170 agents à 249 agents et celui des administratifs de 255 à 238 agents. L'accroissement de 31,72 % relevé au niveau de l'effectif des techniciens est la conséquence directe des recrutements effectués au cours de l'année 2011.

1.2.5 Répartition de l'effectif par Direction

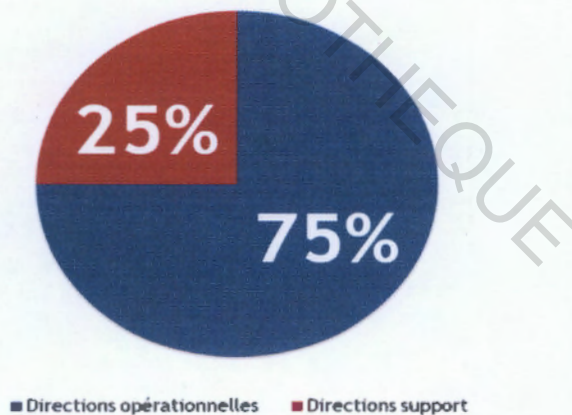
Figure 6: Répartition des salaires de la CEB par Direction



Source : Données CEB

Le graphique ci-dessus montre que les entités opérationnelles occupent la majeure partie des effectifs de la structure. La CEB concentre une bonne partie de son effectif à la direction du Transport.

Figure 7: Répartition du personnel de la CEB par type de Direction

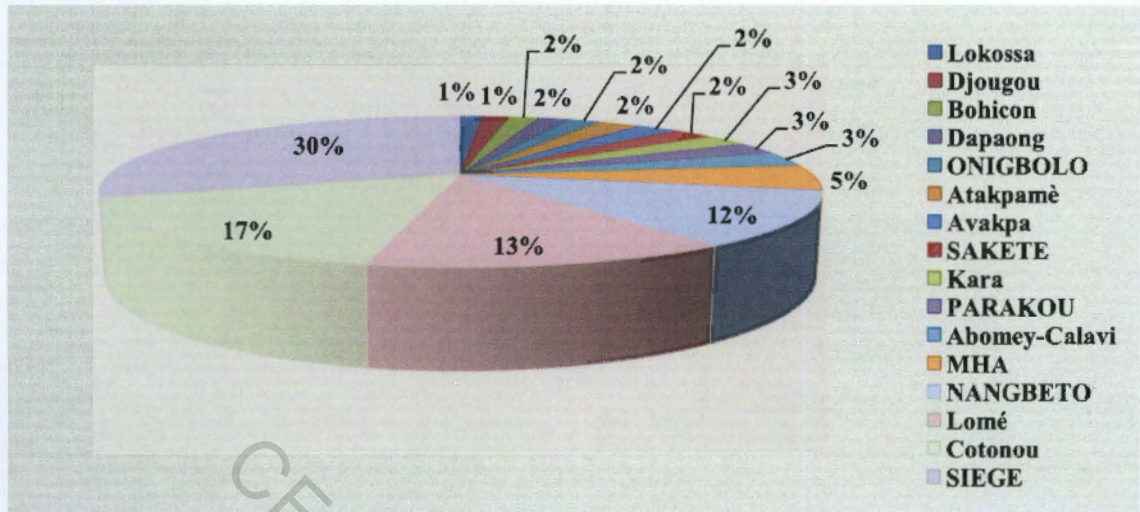


Source : Données CEB

Toutefois, les entités support disposent aussi d'un nombre assez d'important d'agents essentiellement composés d'agents administratifs.

1.2.6 La répartition de l'effectif par site

Figure 8: Répartition de l'effectif par site



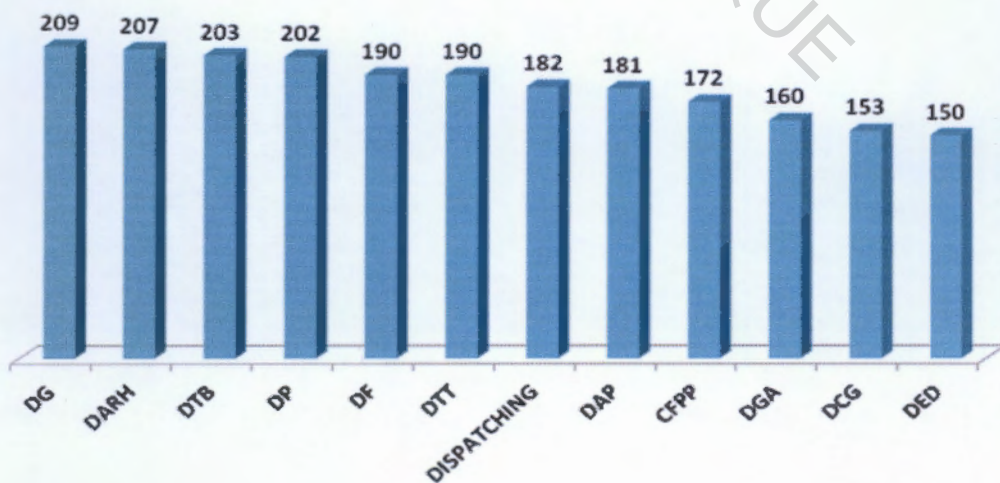
Source : Données Bilan social de la CEB

30% des effectifs de la CEB sont concentrés au Siège. Toutefois, on note de faibles effectifs sur certains sites dus à leur ouverture récente. C'est le cas des postes de Parakou et Djougou qui ont été mis en service en 2011.

2. Les Rémunérations

2.1 La masse salariale

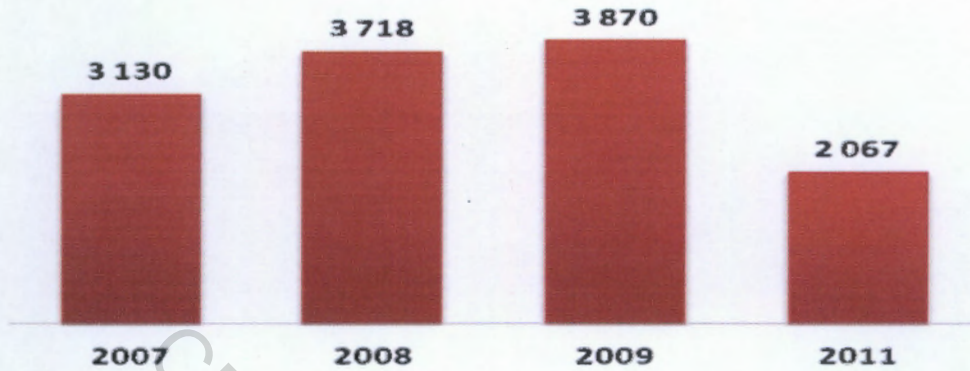
Figure 9: Répartition de la masse salariale par Direction (en millions de francs CFA)



Source : Données CEB

Aujourd'hui on constate une inégalité dans la répartition de la masse salariale en tenant compte de la distribution par direction.

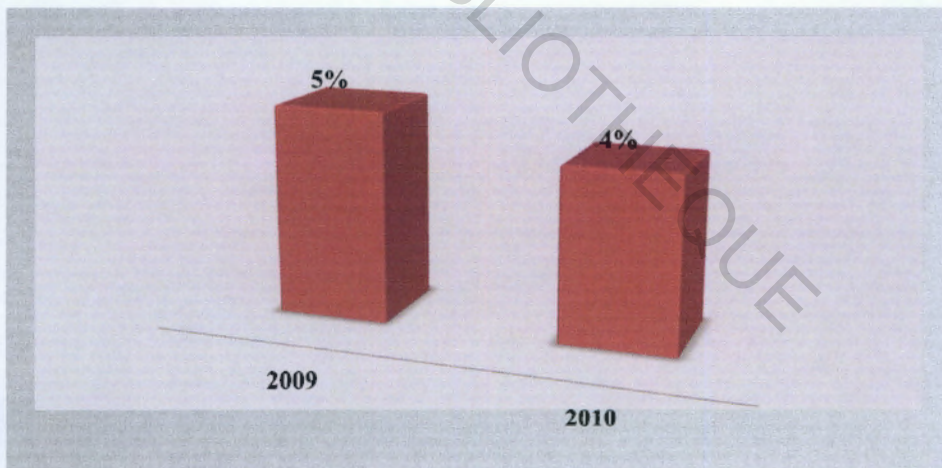
Figure 10: Evolution de la masse salariale



La masse salariale a connu une évolution de près d'un quart (23,64%) à la hausse entre 2007 et 2009, résultat de recrutements effectués à la CEB sur cette même période.

2.2 Evolution de la masse salariale totale par rapport au chiffre d'affaires

Figure 11: Evolution de la masse salariale par rapport au Chiffre d'affaires (2009,2010) en %



Source : Données du Bilan social de la CEB

Le ratio masse salariale sur chiffre d'affaires à la CEB est largement inférieure à la norme qui est en moyenne de 20%. Les dépenses du personnel sont relativement faibles par rapport au chiffre d'affaire que réalise l'entreprise.

3. Les conditions de travail

3.1 Durée et aménagement du temps de travail

L'horaire hebdomadaire est de 40 heures par semaine conformément aux dispositions légales.

Le travail commence à 7h et se termine à 17h 30 avec une pause entre 12h et 14h 30 sur le territoire togolais et de 8h à 18h 30 avec une pause entre 12h 30 et 15h sur le territoire béninois.

Les heures supplémentaires, dans la plus grande majorité, sont effectuées par les services à fonctionnement continu, essentiellement au niveau de la Direction du Transport et de la Direction de Production.

3.2 Les congés

Tableau 8: Etat des congés pour l'année 2011(en nombre de jours)

Mois Lieu	Mois												Total
	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	
SIEGE	49	57,5	120	95	28,5	87	108	190,5	185	136	128	66	1250
LOME	257	184	127	82	91	126	197	14	160	10	114	242	1604
COTONOU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2755
AtTAKPAME	23	73	85	135	45	85	77	50	111	80	39	194	997
NANGBETO	5	0	0	0	1	3	339	3	9	3	8	19	390
TOTAL	334	315	332	312	166	301	721	257,5	465	229	289	521	6996

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

Au cours de l'année 2011, les agents de la CEB ont bénéficié de 6996 jours de congés.

Tableau 9: Moyenne de congés jouis par agent sur les trois (03) ans

Années Lieu	2009			2010			2011		
	Effectif	Nbre de jrs	Moy	Effectif	Nbre de jrs	Moy	Effectif	Nbre de jrs	Moy
SIEGE	130	ND	0	147	ND	0	154	1250	8,12
LOME	90	ND	0	96	ND	0	118	1604	13,59
COTONOU	71	ND	0	90	ND	0	129	2755	21,36
ATAKPAME	51	ND	0	53	ND	0	56	997	17,8
NANGBETO	13	ND	0	15	ND	0	15	390	26
Total	355	ND	0	401	ND	0	472	6996	14,82

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

ND : Non Disponible

En 2011, la moyenne générale de congés pris par agent est de 14,82 jours sur les 30 jours ouvrables auxquels ont droit un agent de la CEB. Cette moyenne est très faible et dénote de la mauvaise organisation qui ne permet pas aux agents de partir en congés.

La moyenne la plus basse est détenue par le personnel du Siège et s'élève à 8,12 jours par agent. En effet, à la Direction générale, le problème de jouissance de congés doit être sérieusement revu de manière à faire partir systématiquement chaque agent en congés dès que la période arrêtée arrive.

3.3 Nombre de jours de repos maladie

Tableau 10: Etat des repos maladie pour l'année 2009 (nombre de jours)

Mois Lieu	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	oct	nov	déc	Total
	SIEGE	52	37	56	52	69	18	46	11	30	22	15	29
LOME	43	40	50	30	00	08	38	33	19	30	30	00	321
COTONOU	0	0	0	0	27	32	40	11	0	59	20	19	208
ATAKPAME	12	3	2	2	14	0	22	2	10	49	2	34	152
NANGBETO	2	0	0	0	1	0	0	3	6	0	8	7	27
Total	66	80	58	54	111	50	108	27	46	130	45	89	1145

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

Au cours de l'année 2009, les agents de la CEB ont obtenu 1145 jours de repos maladie.

Tableau 11: Moyenne des repos maladie bénéficié par agent sur les trois (03) ans

Années Sites	2009			2010			2011		
	Effectif	Nbre de jrs	Moy	Effectif	Nbre de jrs	Moy	Effectif	Nbre de jrs	Moy
SIEGE	130	ND	0	147	ND	0	154	437	2,84
LOME	90	ND	0	96	ND	0	118	321	2,72
COTONOU	71	ND	0	90	ND	0	129	208	1,61
ATAKPAME	51	ND	0	53	ND	0	56	152	2,71
NANGBETO	13	ND	0	15	ND	0	15	27	1,80
Total	355	ND	0	401	ND	0	472	1145	2,43

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

En 2011, le record des repos maladie est détenu par le personnel du Siège. En effet, le récapitulatif de jouissance des congés montre d'une manière générale que le personnel de la CEB ne jouit pas normalement de ses congés annuels. Cette situation peut avoir pour conséquence directe la fatigue et la dégradation de la santé des agents d'où le nombre élevé de repos maladie.

3.4 Absentéisme et Assiduité

Tableau 12 : Taux d'absentéisme et d'assiduité

Jours Libellés	Congés	Repos maladie	Total
	Nombre de jours d'absence	6 996	1 145
Nombre d'heures d'absence	55 968	9 160	65 128
Moyenne mensuelle	4 664	763,33	5 427,33
Nombre minimal d'heures/ mois	81 656	81 656	81 656
Taux d'absentéisme (%)	5,71	0,93	6,65
Taux d'assiduité (%)	94,29	99,07	93,35

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

Le taux d'assiduité normal est compris entre 95 et 98 %. LA CEB a un taux d'assiduité égal à 94,29%. Elle doit revoir son organisation interne afin d'améliorer le taux d'assiduité de son personnel.

4. Les conditions d'Hygiène et de Sécurité

4.1 Les accidents de travail

Tableau 13: Etat des accidents de travail

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Nombre d'accidents déclarés	05	02	01
Maladies professionnelles déclarées	00	00	00

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

De 2009 à 2011, la CEB a enregistré huit (08) cas d'accidents de trajets déclarés. Par contre elle n'a enregistré aucune maladie professionnelle comme le montre le tableau ci-dessus.

4.2 Le suivi médical

La CEB organise chaque année un bilan de santé pour l'ensemble de son personnel. Ainsi, le bilan de santé 2011 s'est déroulé au cours du mois de février 2011.

En marge de ces bilans, la CEB a signé des contrats d'assistance avec des Médecins de la place qui effectuent des visites médicales périodiques dans les différents sites de la CEB.

4.3 Evolution des demandes de remboursement (2009,2010)

Tableau 14: Etat des remboursements et évacuations sanitaires

Libellés	Années	
	2009	2010
Remboursements effectués (FCFA)	136 047 122	131 877 530
Evacuations sanitaires(FCFA)	16 069 818	22 643 733

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

La CEB a signé un contrat d'assistance avec la compagnie française d'assurance AGF à travers le courtier belge Vanbreda International. Le récapitulatif des actions menées par Vanbreda est consigné dans le tableau ci-dessus.

4.4 Le Comité d'Hygiène et de Sécurité au travail

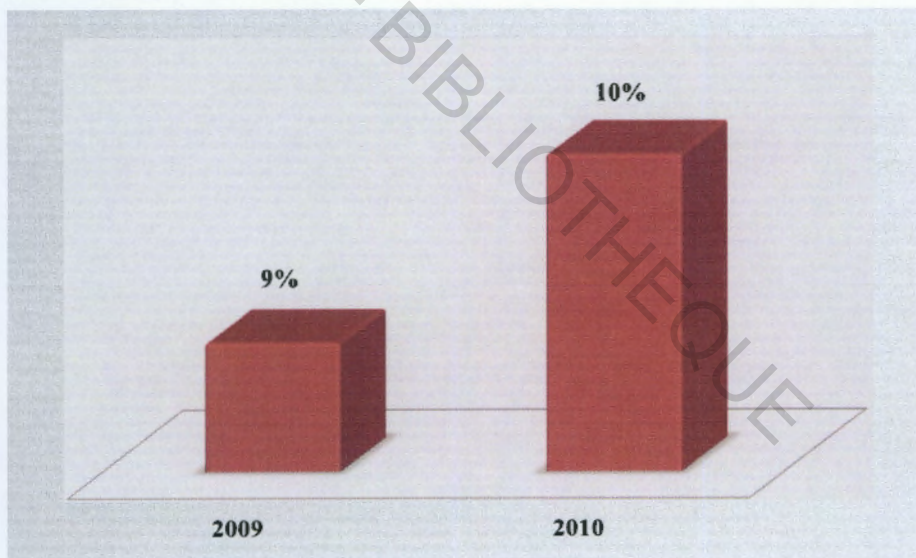
Ce comité créé en 2005 ne s'est plus réuni depuis 2007. Le nouveau Service de la Qualité, Sécurité et Santé au Travail créé en 2010 au sein de la DARH est chargé de réactiver et d'animer ce volet.

5. La formation

Les actions de formation ont permis de renforcer davantage les connaissances et capacités du personnel dans leur champ de compétences mais aussi les capacités comportementales et managériales.

5.1 Evolution du budget de formation par rapport à la masse salariale

Figure 12: Evolution du budget de formation par rapport à la masse salariale (2009,2010) en %



Source : Données du bilan social de la CEB

Le budget formation consacré au cours de ces deux (02) dernières années à la CEB est largement supérieur à la norme qui est comprise entre 3 et 6%. En matière de formation, la CEB a fait beaucoup d'efforts au cours des deux périodes.

5.2 Nombre d'agents formés sur l'effectif global

Tableau 15: Effectif des agents formés

Années Libellés	2009	2010	2011
Effectif global	425	425	487
Effectif formé	112	168	227
Taux de formation (%)	26,35	35	46,61

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

Le taux de formation est passé de 26% en 2009 à 35 % en 2011. Cette augmentation s'explique d'une part par les recrutements intervenus et d'autre part, par la réorganisation des services et le redéploiement du personnel mais aussi par l'appui financier de la Banque Mondiale.

5.3 Nombre d'agents formés par catégorie socioprofessionnelle

Tableau 16: Effectif des agents formés par Catégorie Socioprofessionnelle

Années Libellés	2009	2010	2011
Cadres	63	63	39
Maîtrise	44	80	53
Exécution	5	28	28
Total	112	168	120

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

En 2010, la CEB a formé au total 168 agents dont 63 cadres, 80 agents de maîtrise et 28 agents d'exécution. Comparativement à 2009, un grand effort a été consenti en matière de formation. En 2011, le nombre d'agents formés a connu une légère baisse.

6. Les Relations Professionnelles

Conformément à la réglementation en vigueur, il est institué au sein de la CEB, les délégués du personnel. La CEB entretient donc des relations professionnelles avec les délégués du personnel et les organismes de la sécurité sociale au Togo et au Bénin.

6.1 Les délégués du personnel

6.1.1 L'effectif des délégués du personnel

Tableau 17: Effectif des délégués du personnel

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Collège des Cadres et Maîtrise	15	15	15
Collège de l'Exécution	25	25	25
Total	40	40	40

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

Tous les deux ans, la Direction Administrative des Ressources Humaines (DARH) organise le renouvellement des délégués du personnel.

6.1.2 Les activités des délégués du personnel

Tableau 18: Activités réalisées par les délégués du personnel

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Congrès/AG	2	2	1
Nombre de réunions statutaires	4	4	4
Rencontres avec la Direction Générale	1	2	2
Total	6	8	7

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

Le tableau suivant récapitule les réunions tenues par les délégués du personnel de 2009 à 2011. Les représentants du personnel de la CEB ont sollicité et obtenu deux (02) rencontres avec la Direction Générale. En effet, la Direction Générale en relation avec la Direction Administrative des Ressources Humaines (DARH) tient régulièrement des réunions thématiques avec les délégués du personnel.

6.1.3 Formation des délégués

Tableau 19: Effectif des délégués formés

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
Effectif des délégués	40	40	40
Nombre de délégués formés	10	1	0
Taux de formation des délégués (%)	25	2,50	0

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

LA CEB a dans le cadre de son programme de formation annuel, intégré dans ses objectifs la formation des délégués du personnel afin de leur permettre de mieux accomplir leur mission. Ainsi, 11 délégués ont été formés sur la période de 2009 à 2011 d'après le tableau ci-dessus.

6.2 Les relations avec les organismes de sécurité sociale

Tableau 20: Etat des cotisations sociales au Bénin et au Togo

Libellés	Années		
	2009	2010	2011
CNSS TOGO	ND	209 494 411	241 564 333
CNSS BENIN	ND	135 821 216	150 051 177
Total		345 315 627	391 615 510

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

L'effectif de la CEB ayant augmenté au fil des années, les paiements au niveau des deux caisses de sécurité nationales ont également augmenté.

6.3 La gestion des contentieux

Pour la période de 2009 à 2011, la CEB n'a relevé aucun contentieux interne. Le dernier contentieux sur le plan social date d'août 2006.

7. Les conditions de vie des travailleurs

Des actions sociales sont entreprises chaque année à l'endroit du personnel et ses ayants droits afin d'améliorer les conditions de vie des travailleurs.

7.1 Les actions sociales

7.1.1 Les assurances maladies

Tableau 21: Etat des remboursements des assurances maladies

Années / Libellés	2009	2010	2011
Montant de la prime	ND	149 888 145	150 897 783
Montant des remboursements des frais médicaux	ND	136 047 122	131 877 530

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

La CEB a souscrit à une assurance maladie pour son personnel auprès d'AGF à travers le courtier international Vanbreda.

Les montants de la prime d'assurance et du remboursement des frais médicaux ont connu une augmentation considérable ces deux dernières années, qui peuvent s'expliquer par l'accroissement des effectifs de la CEB.

7.1.2 La bonification d'électricité

Tableau 22: Bonification d'électricité octroyée au personnel

Années / Libellés	2009	2010	2011
Bonification d'électricité au personnel	181 340 657	273 056 312	
Bonification d'électricité aux membres des instances	54 117 949	64 836 518	
Total	314 840 994	340 224 366	

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

La CEB fait bénéficier des fruits de sa production à son personnel en accordant à chaque agent une bonification d'électricité sous forme de quota d'électricité en kWh à ne pas dépasser. Tout agent qui dépasse son quota paie le supplément aux tarifs en vigueur dans les sociétés de distribution (SBEE, CEET).

7.2 Les activités socioculturelles

7.2.1 Les colonies de vacances

Tableau 23: Contribution de la CEB et du personnel pour les colonies de vacances

Années / Libellés	2009	2010	2011
Contribution du personnel	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Contribution de la CEB	ND	1 445 000	ND
Total	1 800 000	3 245 000	

Source : Données bilan social 2011 de la CEB

Chaque année, la CEB organise des colonies de vacances au bénéfice des enfants de son personnel qui parcourent pendant un mois trois (03) territoires à savoir le Ghana, le Togo et le Bénin. Les contributions de la CEB et du personnel ont connu une évolution de 2009 à 2010 comme présenté dans le tableau ci-dessus.

7.2.2 La fête du 08 Mars

Tableau 24: Contribution de la CEB à la fête du 08 Mars

Années / Libellés	2009	2010	2011
Contribution de la CEB	500 000	500 000	500 000
Total	500 000	500 000	500 000

Source : Données bilan social 2011 de la CEB

La CEB dispose en son sein d'une amicale des femmes de la CEB dénommée AFCEB qui œuvre pour le développement de la femme. Depuis 2008, la CEB accompagne cette amicale en octroyant chaque année une contribution pour l'organisation de la fête internationale des femmes à la date du 08 mars.

7.2.3 La fête du 01er Mai

Tableau 25: Contribution du personnel et de la CEB à la fête du 01^{er} Mai

Années / Libellés	2009	2010	2011
Allocation du personnel	2 075 000	2 130 000	4 875 000
Allocation de la CEB	ND	ND	20 602 010
Total	2 075 000	2 130 000	25 477 010

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

Depuis 2009, la Direction Générale de la CEB organise avec faste pour son personnel, la fête des travailleurs. A l'occasion de cette manifestation, des distinctions honorifiques sont remises aux agents ayant accompli 15, 25 et 35 années au service de la CEB.

Concernant l'allocation de la CEB pour la fête, nous n'avons pu trouver des données y afférentes, chaque site ayant géré son propre budget.

7.3 Les sponsorings

7.3.1 Les sponsorings aux associations liées à la CEB

Tableau 26: Sponsoring aux différentes associations

Années / Libellés	2009	2010	2011
AFCEB	500 000	925 000	ND
ADRECEB	ND	0	ND
Total	500 000	925 000	ND

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

La CEB reçoit chaque année des dossiers de demande de sponsoring venant des associations diverses œuvrant dans le domaine social, culturel ou éducatif.

7.3.2 Les sponsorings aux associations externes à la CEB

Tableau 27: Sponsoring aux associations externes à la CEB

Années	2009	2010	2011
Libellés			
Education	-	200 000	450 000
Social	500000	900 000	700 000
Culturel	50000	50 000	4 000 000
Total	550000	1 150 000	5 150 000

Source : Données du bilan social 2011 de la CEB

Sur la période de 2009 à 2011, la CEB a apporté un appui financier à certaines structures dont les demandes ont retenu l'attention. Les montants de ces structures ont connu une évolution sur la période.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Analyse du Bilan social de la CEB et formulation des recommandations

I. Analyse du bilan social

Nous avons précédemment présenté toutes les données chiffrées qui constituent le bilan social 2011 de la CEB. Il nous a fait état des différents événements et faits en relation avec la gestion de façon rétrospective au cours de l'année 2009 à 2011.

Il s'agira dans cette partie de relever les aspects positifs et les failles de gestion qui nous sont apparus à la lecture du présent bilan social et également en tenant compte des entretiens menés avec les personnes ressources.

1. Analyse de la situation de l'emploi

La situation de l'emploi présentée a porté sur les effectifs, les recrutements, les départs, la promotion et la mobilité professionnelle.

✓ Effectif au 31/12/2011

En 2011, la CEB compte 487 agents dont 73 cadres, 215 agents d'exécution et 199 agents de maîtrise. Le pourcentage élevé de l'effectif cadre (soit 15%) par rapport au taux conventionnel qui se situe entre 1 et 6% s'explique par les activités de la CEB qui ne se limitent pas au transport et à la distribution de l'énergie. En effet, la CEB est une société de développement à caractère public. A ce titre, elle dispose de Ressources Humaines qualifiées pour assurer la bonne marche de ses activités.

✓ Effectif par site

La répartition de l'effectif par site révèle une relative concentration des agents de la CEB au niveau du Siège soit 30%. Le siège abrite outre les bureaux de la Direction Générale, la Direction Financière, la Direction Administrative et des Ressources Humaines, la Direction des Etudes du Développement et la Direction du Contrôle de Gestion. Cette concentration des effectifs au siège est due à l'activité de conception de projets que réalise la CEB. De ce fait cette activité de conception de projets, de maîtrise d'ouvrage ne pourrait avoir d'autres localisations que le siège.

Néanmoins, on note un nombre important d'agents au niveau des directions supports (DG, DARH, DF). Ces derniers enregistrent d'importants surplus, alors que les postes opérationnels sont en déficit de Ressources Humaines. Cette situation implique souvent un cumul de fonction, avec des tâches aux finalités différentes, ce qui est source de dysfonctionnement. Les attributions sont difficilement assignées et respectées. De ce fait, la CEB doit procéder à des ajustements entre les compétences nécessaires à de bonnes performances, et celles disponibles au sein de la CEB, ou à recruter.

✓ Effectif par genre

La répartition de l'effectif par genre présente de façon générale une très faible présence des femmes dans toutes les catégories professionnelles. Elles représentent 11,09% de l'effectif total. Cette représentativité féminine s'observe au niveau des postes administratifs et d'exécution (secrétaire, concierge, agent administratif). Ce ratio est assez acceptable compte tenu des activités de transport et de production d'énergie où le ratio genre est en faveur des hommes.

Toutefois, il convient d'encourager les femmes au niveau de ces postes par une politique de promotion afin qu'elles accèdent à des postes d'encadrement aussi bien à l'interne qu'en recrutement externe.

✓ Recrutement

Au niveau du recrutement, on note une évolution positive des effectifs toute catégorie professionnelle confondue au cours des trois années qui est due à la création des nouvelles directions. Cette évolution des effectifs n'est cependant pas maîtrisée. En effet, l'absence d'anticipation et la non maîtrise des effectifs empêchent d'évaluer de manière permanente le nombre d'emplois à créer ou à remplacer au cours d'un exercice social en fonction du turnover, et des orientations prises au niveau de la Direction Générale. Cette attitude traduit par conséquent une politique d'embauche erratique qui ne permet pas de régler la question des surplus ou pénuries repérées dans les différentes unités de la structure.

D'un point de vue quantitatif, une Gestion Prévisionnelle tend à obtenir un équilibre quasi-parfait de sorte à pourvoir aux besoins en ressources humaines des différents postes de travail tout en évitant à l'entreprise d'avoir une « corpulence obèse ou anorexique ».

L'analyse des effectifs permet également de constater que la majorité des effectifs de la CEB soit 94% sont liés par un Contrat à Durée Indéterminée. Ce taux d'agents recrutés sur CDI traduit une bonne politique de motivation et qui peut avoir un impact positif sur le rendement des agents. La CEB doit maintenir cette stabilité des effectifs afin d'encourager et d'accroître le rendement de ses agents.

✓ Départs

En ce qui concerne les départs du personnel, l'analyse nous fait remarquer une proportion assez élevée des décès (09) au cours de ces trois dernières années soit une moyenne de trois (3) par an. De ceci, il convient de jeter un regard critique sur les conditions de travail et de sécurité des travailleurs de la CEB.

✓ Mobilité professionnelle

Au niveau des différentes affectations du personnel, on note une politique de mobilité assez satisfaisante. En effet, les différents mouvements du personnel pourraient avoir pour effet général d'encourager ceux qui en ont bénéficié et de faire redoubler d'efforts ceux qui n'ont pas encore eu l'opportunité.

✓ Promotion

La politique de promotion de la CEB est relativement satisfaisante. Au cours de l'année 2011, vingt (20) agents ont été promus avec changement de catégorie professionnelle. Néanmoins, force est de constater que certains agents plus ou moins méritants réussissent à contourner les rigidités du système de classification, en passant directement par le Directeur Général de la CEB qui les promeut au poste désiré. La CEB doit asseoir sa politique de promotion sur des bases claires en insistant sur le mérite et la performance des agents comme critères.

2. Analyse des rémunérations

Au regard du graphique, on note une évolution de la masse salariale jusqu'en 2009 compte tenu des effectifs recrutés à cette période. Cependant, on note un ratio largement inférieur de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires pour les années 2009 et 2010. Les dépenses du personnel sont assez faibles compte tenu du chiffre d'affaires réalisé par la CEB. Celle-ci devra améliorer les différentes charges à l'endroit du personnel afin de le motiver.

3. Analyse des conditions de travail

Les conditions de travail intègrent essentiellement les horaires de travail, les congés et repos octroyés aux agents, et les absences observés durant les trois dernières années.

Au niveau des horaires de travail, aucune remarque particulière n'est à faire. La répartition de la durée hebdomadaire de travail semble être correcte pour le personnel administratif. Quant au personnel d'exploitation, l'aménagement du temps de travail est quelquefois inadéquat, par rapport à une activité qui génère des variations fréquentes de la durée légale hebdomadaire. Le temps de travail dépasse amplement les dispositions légales.

Pour ce qui est des heures supplémentaires, la question semble être résolue aujourd'hui depuis la mise en place d'un comité d'études qui a procédé à l'étude des différents types de roulement (quarts solitaires, quarts doubles, quarts mixtes). Ce comité a également suggéré des mesures concertées pour résoudre les variations anormales de la durée du travail.

En ce qui concerne les congés octroyés, force est de constater que la majorité des agents ne jouit pas normalement des congés qui leurs sont dus (en moyenne 14 jours sur 30). Cette situation peut être source de démotivation à la longue et peut avoir des conséquences sur l'état de santé de l'agent. Des mesures doivent être prises afin de permettre à chaque agent de jouir normalement de ses congés chaque année.

Par ailleurs, l'absentéisme à la CEB est une question cruciale. Les entretiens ont permis de noter l'existence d'un cahier de présence au niveau du siège, document insuffisamment exploité par les services compétents de la DARH. La DARH semble être sensibilisée sur les conséquences économiques de cette situation mais on a encore l'impression d'une absence de politique spécifique à l'encontre de l'absentéisme intégrant des méthodes de sensibilisation, de motivation, de contrôle approprié et de sanctions adéquates. Face à cela, il paraît judicieux de connaître les causes profondes d'une telle situation.

4. Analyse des conditions d'hygiène et de sécurité

Les conditions d'hygiène et de sécurité regroupent essentiellement les accidents de travail et les dépenses en matière de santé.

Au niveau des accidents de travail, on relève huit (08) accidents de trajets déclarés au cours de ces trois dernières années. Ces chiffres remettent en cause la question de la sécurité des agents

qui doit être au cœur des préoccupations de l'entreprise en raison de la nature de l'activité et des équipements utilisés.

On note également, que la visite médicale obligatoire des salariés est régulièrement pratiquée et que les traces matérielles de ces visites sont conservées dans l'entreprise. L'analyse a permis également de révéler l'existence d'un Comité d'Hygiène et Sécurité (CHS) dans la quasi-totalité des établissements de l'entreprise où les seuils d'effectifs l'ont permis. Cette situation reflète une application des dispositions légales et réglementaires existant dans les deux États et des dispositions statutaires qui régissent la CEB. Toutefois, ces comités ne fonctionnent plus de manière optimale depuis quelques années, et certains sont même tombés en désuétude. La fonction sécurité n'est plus gérée de manière satisfaisante à la CEB, une situation préoccupante au vu des sources d'insécurité.

Toutefois, la CEB a souscrit à un contrat d'assistance avec la compagnie française d'assurance (AGF) pour une meilleure prise en charge de la santé des agents.

5. Analyse de la formation

Au niveau de la formation, on note des efforts consentis par la CEB pour la formation des agents. En effet, les ratios formation des années 2009 et 2010 sont largement supérieurs à la norme qui est comprise entre 3 et 6%. Cette politique est un point positif au bénéfice des salariés et de l'entreprise. Néanmoins, il n'existe pas une politique cohérente et concertée en matière de formations, dans laquelle les besoins de formations proviennent certes des directions opérationnelles, mais en étant en phase avec les résultats de l'évaluation du collaborateur, le potentiel de ce dernier, sans oublier les évolutions de l'environnement ainsi que de la technologie est à déplorer. Il revient donc à la DARH de recueillir les besoins de formation en adéquation avec la stratégie de l'entreprise et les différents changements à venir. Egalement, il est important de tenir compte des avis donnés au cours des évaluations annuelles car la formation pourrait constituer une solution aux différentes préoccupations et besoins exprimés.

Toutefois, le suivi-post-formation des agents formés gagnerait à être systématique afin de capitaliser sur les connaissances acquises et d'évaluer l'efficacité pédagogique des formations effectuées.

6. Analyse des relations professionnelles

La CEB dispose de représentants du personnel, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations statutaires. Les conditions de désignation des délégués du personnel sont bien maîtrisées et l'environnement juridique qui caractérise les élections de représentants du personnel est bien connu. Des réunions thématiques et rencontres avec la Direction Générale sont tenues chaque année. Egalement, la CEB organise de façon biannuelle le renouvellement des délégués du personnel. On note une bonne participation des collaborateurs lors des scrutins. Par ailleurs, la CEB a intégré dans ses objectifs, la formation des délégués afin de mener à bien leurs missions. Nous encourageons toutefois un renforcement des formations octroyées aux délégués et des rencontres à intervalle régulier avec la Direction Générale afin que toutes les préoccupations de ces derniers soient soumises et pris en compte dans le but de promouvoir un meilleur dialogue social.

Par ailleurs, on note une régularité dans les déclarations obligatoires auprès des organismes sociaux en charge du recouvrement des cotisations.

Enfin, le climat social peut être considéré comme une bonne jauge de relations professionnelles. En effet depuis 2006, on ne note aucun contentieux sur le plan social.

7. Analyse des autres conditions de vie des travailleurs

L'analyse des différentes données de ce chapitre du bilan social ne suscite que très peu de commentaires. En effet, les employés de la CEB ont bénéficié d'acquis sociaux importants. L'entreprise a mis en place une politique sociale qui concourt à l'amélioration de la vie de ses salariés et de leur famille, tant dans le domaine professionnel qu'extra professionnel. Cette politique s'exprime à travers une politique de quotas d'électricité, d'assurance maladie de colonies de vacances, de sponsoring. Egalement, des structures autonomes ont été mises en place pour prendre en charge la médecine d'entreprise, celle des familles des collaborateurs, la gestion de la maladie ordinaire. Un autre fait important à souligner est la mise en place d'une coopérative d'épargne et de crédit des travailleurs. Celle-ci, très concurrentielle par rapport aux taux des banques octroie aux agents de la CEB des prêts d'urgence et d'équipement à des taux constants. L'endettement est relativement bien maîtrisé. La coopérative apporte également sa participation aux frais lors d'événements familiaux, en contribuant notamment aux frais funéraires d'un coopérateur décédé. Nous relevons également la mise en place d'un système d'assurance maladie groupe, avec l'assistance d'un

courtier international, VANBREDA. La CEB préfinance le remboursement des frais et adresse par la suite un état de paiement à la société d'assurance qui effectue le paiement.

II. Recommandations

L'analyse du bilan social nous a permis de comprendre les grandes avancées dans la politique de gestion des Ressources Humaines. Cependant, compte tenu de certaines insuffisances relevées, des recommandations seront formulées pour une amélioration des éléments constitutifs du bilan social.

La première concerne la population âgée de la CEB au niveau de la pyramide des âges. En effet, plus de la moitié des effectifs a plus de 40 ans. Il est important de souligner qu'une population âgée peut impacter sur la productivité et le l'entreprise. De ce fait, la DARH pourrait mettre en place un système de gestion prévisionnelle des emplois et compétences afin d'identifier les futurs besoins de recrutement.

La seconde concerne la composition de l'effectif par genre. Au vu de l'ensemble des effectifs durant les trois années, les femmes représentent 11% de l'effectif total. En nous référant à l'actualité et aux débats menés depuis plus d'une décennie, ce taux de représentation est en deçà des attentes sociales. Pour cette raison, nous suggérons à la DARH de prendre en compte la possibilité d'améliorer ce taux afin d'éviter une éventuelle stigmatisation ayant pour objet central la discrimination des hommes et femmes.

Par ailleurs, dans le souci de réduire le taux d'absentéisme, la DARH doit revoir les conditions de travail des salariés à travers la définition d'objectifs clairs et l'intégration d'un climat social favorable à la réalisation des objectifs. Egalement, il serait indiqué de procéder à une enquête de satisfaction afin d'avoir une idée plus claire et précise de l'état d'esprit de l'entreprise. Il apparaît essentiel de le faire dans la mesure où l'analyse des absences du personnel d'une entreprise est révélatrice de leur état d'esprit. Il s'agira d'obtenir l'avis des salariés sur le style de management, les promotions, les relations entre salariés et la hiérarchie directe et supérieure mais également entre salariés eux- même.

Au niveau de la formation, la DARH doit mettre en place une politique cohérente de formation alignée à la stratégie de la CEB et permettant de mieux gérer les carrières des agents. Tout ceci passe par une identification des besoins et l'élaboration d'un plan de formation en cohérence avec les orientations stratégiques.

Egalement, elle doit s'attacher à respecter la forme établie du bilan social en veillant à faire état de toutes les familles et indicateurs choisis. A cet effet, les indicateurs choisis devront être pertinents et avoir un intérêt pour les différents lecteurs, destinataires du bilan social. Il conviendrait d'assurer la formation des membres de la DARH, des représentants du personnel et de toutes les hiérarchies sur cet outil de management, exploitable au-delà des obligations statutaires et réglementaires.

Enfin, le bilan social de la CEB doit être exploité davantage à toutes fins utiles afin d'en faire un levier de GRH pour la CEB. Pour ce faire, la DARH devra s'atteler à le rédiger avant la fin du premier trimestre, particulièrement avant la réunion du Conseil d'Administration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Plus de deux (2) décennies après son institution, le bilan social, document unique d'informations chiffrées sur la pratique sociale en entreprise, est à la fois peu connu et peu utilisé pour diverses raisons.

Il peut être considéré comme un tableau de bord spécifique dont l'objectif visé est la communication et le dialogue social. Mais l'objectif d'action est peu présent compte tenu du nombre important d'informations. Il semble donc ne pas répondre aux exigences qu'imposent les mutations actuelles et continues du monde du travail, résultant à la fois de l'évolution du système productif et de la revendication des salariés pour un meilleur environnement de travail.

Cependant, le bilan social reste la seule synthèse d'information sociale sur l'entreprise diffusée aux salariés et actionnaires. De ce fait, son élaboration s'impose avec acuité car, malgré les failles liées aux indicateurs et à la contrainte juridique, le bilan social constitue une des réponses à l'évaluation du pilotage social. De nombreuses entreprises ont choisi volontairement d'en rédiger afin d'avoir une vision à la fois globale et détaillée pour instaurer un meilleur dialogue avec les partenaires sociaux et prendre de meilleures décisions dans le domaine social. Tel est le cas de la Communauté Electrique du Bénin.

Le bilan social de l'exercice 2011 qui, par ailleurs fait le récapitulatif de deux (2) années précédentes, a permis d'avoir une vision relativement claire de l'état des ressources humaines et également de la politique sociale de la CEB.

En ce qui concerne l'état des ressources humaines, la DARH doit veiller à une meilleure Gestion Prévisionnelle des Compétences en faisant correspondre la qualité et la quantité des ressources humaines à la politique stratégique de la Direction. Pour ce qui est de la politique sociale à la CEB, des efforts ont été fournis afin d'instaurer un dialogue avec les partenaires sociaux. Egalement, les activités socioculturelles menées au niveau de la CEB sont favorables à la mise en place d'un climat social adéquat entre les agents.

Toutefois, le bilan social est plutôt statique dans son utilisation. Une exploitation stratégique devra se faire afin d'aider à une prise de décisions idoines qui contribueraient à faire de la Fonction Ressources Humaines, un partenaire stratégique pour la politique en vigueur dans l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. **BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET** : Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et performance ; 7^{ème} édition Dunod, Paris, 2008.
2. **CHARLES-HENRI D'ARCIMOLES** : Diagnostic financier et Gestion des Ressources Humaines, nécessité et pertinence du Bilan social ; édition. ECONOMICA, 1995
3. **D. DUCHAMP et L. GUERY** : La gestion des Ressources Humaines, Edition Nathan, 2006.
4. **DAVID AUTISSIER, BLANDINE SIMONIN** : Mesurer la Performance des Ressources Humaines, Editions d'Organisation.
5. **JEAN-MARIE PERETTI** : Ressources Humaines et gestion des personnes, 7^{ème} édition, librairie Vuibert, (2009).
6. **JEAN-MARIE PERETTI, JACQUES IGALENS**: Le bilan Social de l'entreprise, PUF, Paris, 1980.
7. **JEAN-PIERRE TAIEB** : Le tableau de bord de la gestion sociale ; 5^e édition. Dunod, Paris, 2008.
8. **M. AYOUB ABATOYA, MME KAWTAR BENHSINAT, M. YAHYA EL HADDADI** : Bilan Social, un outil important de GRH.
9. **MEIGNANT ALAIN**, 2003, Manager la formation, Ed. Liaisons, 425pages.
10. **SUDREAU, Pierre, 1975** : Rapport sur la réforme de l'entreprise, Conseil Economique et Social.

Articles

1. **CLAVEL-FAUQUENOT, MARIE-FRANCISE** : Le Bilan Social ; Edition Lamy-Liaisons Sociales 2008 : association de compétences.
2. **KARINE FONTAINE-GAVANO et ADRIEN ZAMBEAUX** : Bilan Social et Tableau de Bord : des outils de pilotage au service des Ressources Humaines ; Collection « Les Diagnostic de l'emploi territorial » hors série n° 9.

3. **HENRY SAVALL ET A.CH MARTNET**, Bilan social ou bilan socio-économique?, revue de l'Entreprise, N° 30, 1970.

Codes du travail et Convention collective

1. **Code du Travail du Togo**
2. **Code du Travail de la République de France, 2001.**
3. **Convention Collective Interprofessionnelle du Togo du 20 Décembre 2011.**

Mémoires

1. **BAH ELLA PRICA INGRID (2004-2005)**, Analyse Stratégique du Bilan Social : cas du Bilan Social de la GESTOCI.
2. **SILUE YACOUBA (2009-2010)**, Diagnostic du bilan social d'une entreprise : cas du Port Autonome de Dakar Sénégal.

WEBOGRAPHIE

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_150326.pdf (15/01/2012)

<http://www.e-rh.org/documents/erhbilansocial.pdf> (05/03/2012)

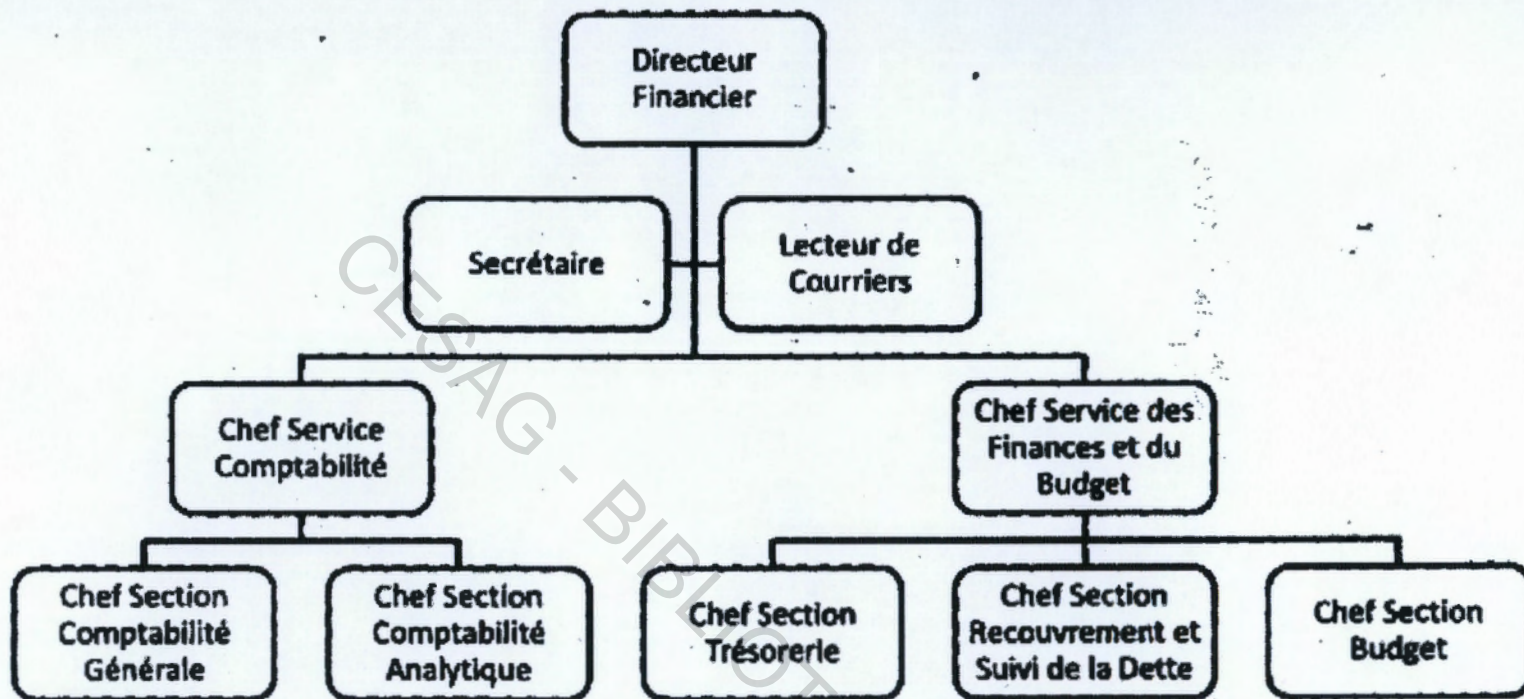
<http://www.ohada.com/textes> (30/01/2012)

www.lesjeudi.com (12/03/2012)

www.conseil-economique.social.fr (20/02/2012)

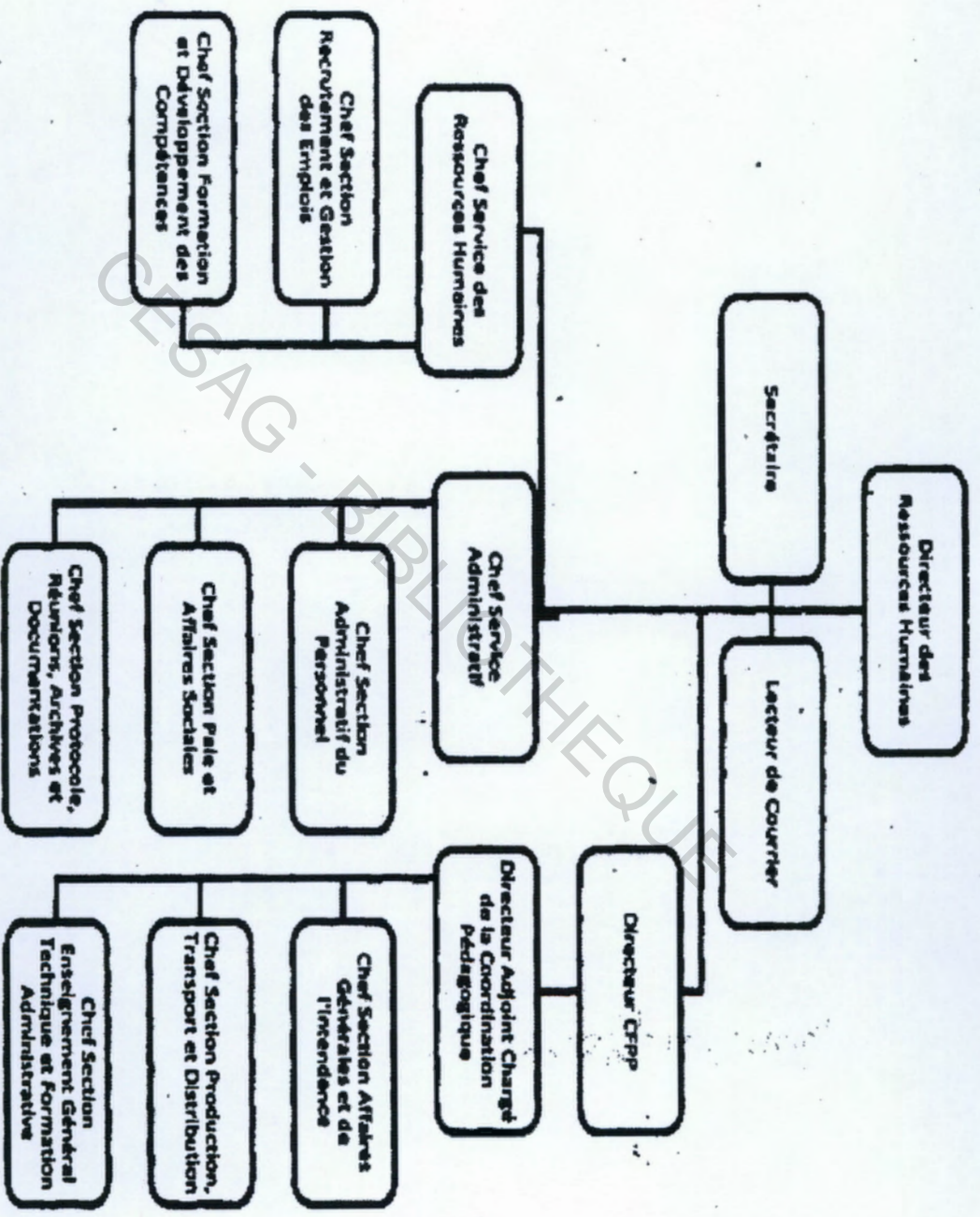
CESAO BIBLIOTHEQUE

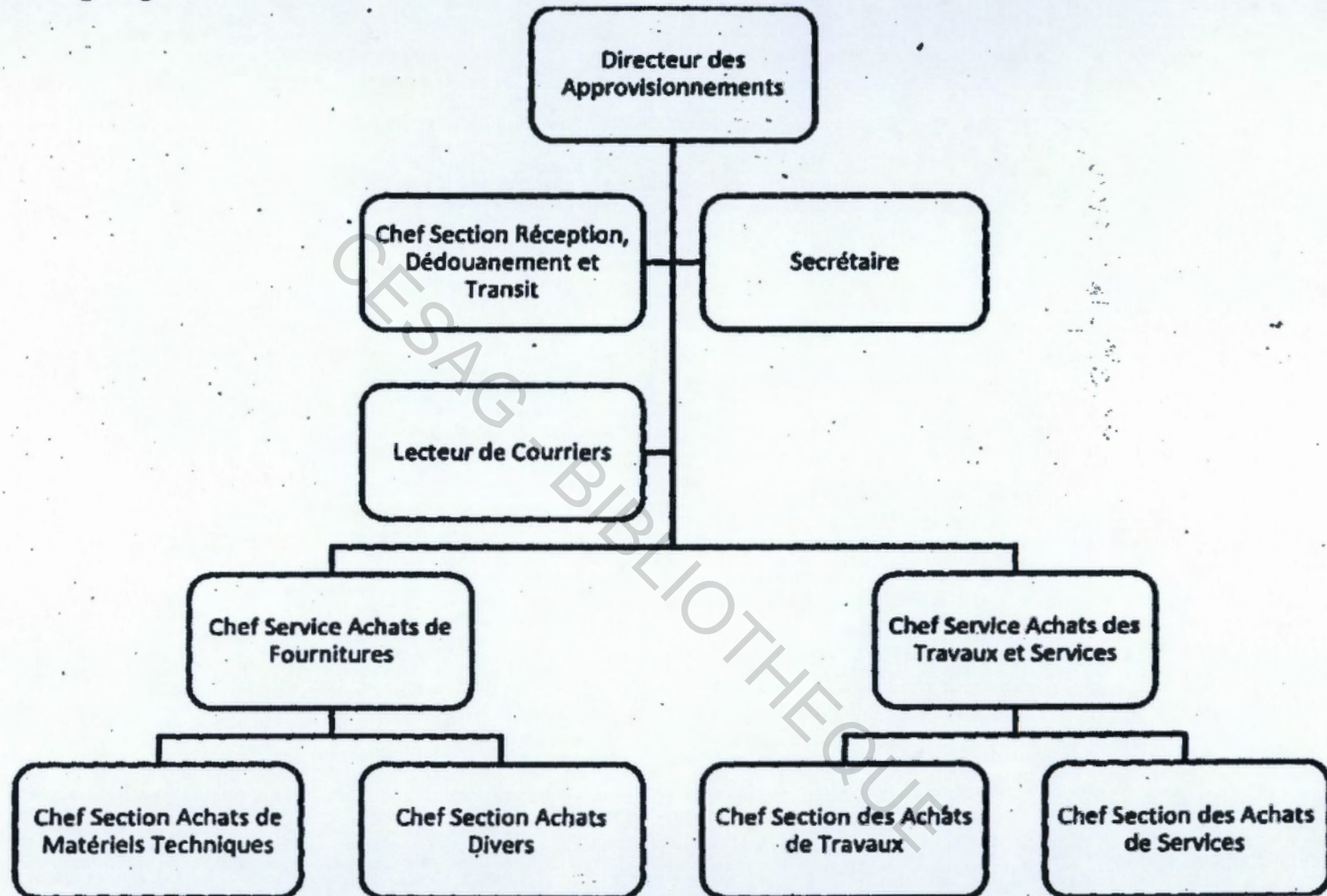
ANNEXES



ANNEXE N° 3







ANNEXE 3

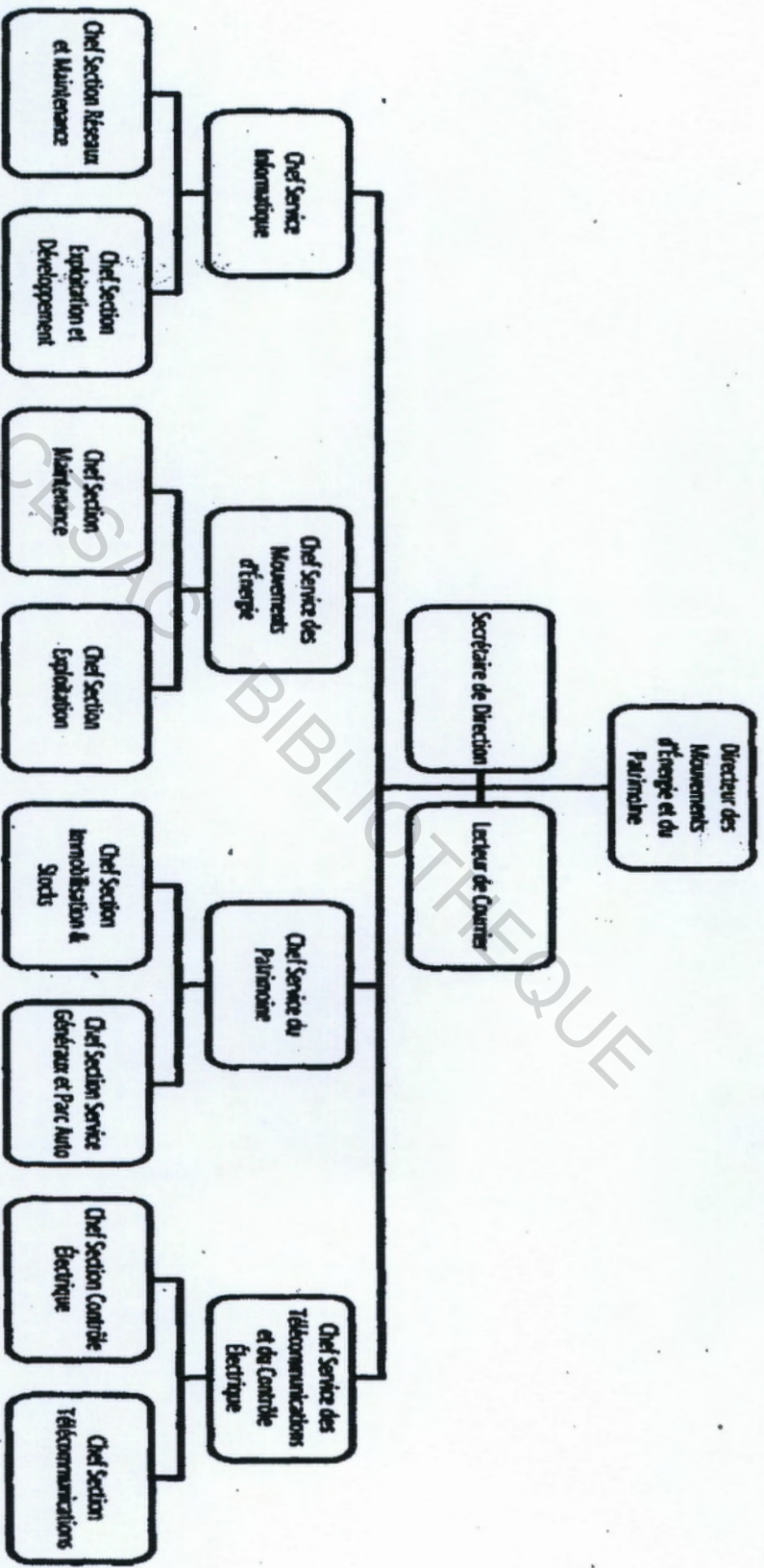


TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
AVANT-PROPOS	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 1 : Le Bilan social : Définitions, objectifs et Evolution historique du bilan social à nos jours	6
I. Définition et objectifs du bilan social	6
1. Définitions des termes opérationnels et Conception générale.....	6
1.1 Le bilan.....	6
1.2 Le bilan social	7
2. Rôle et Objectifs du bilan social.....	8
2.1 Outil de management :.....	8
2.2 Outil d'information :	9
2.3 Outil de planification :	9
2.4 Outil d'aide au dialogue social avec les partenaires :.....	9
II. Evolution historique du Bilan social	10
1. Origine du bilan social	10
2. Le Bilan social actuel	12
Chapitre2 : Cadre légal et Composition du bilan social	13
I. Cadre légal existant au Togo	13
II. Composition du Bilan social	13
1. L'Emploi	14
1.1 L'effectif permanent.....	14
1.2 Les travailleurs extérieurs.....	15
1.3 Les embauches	15
1.4 Les départs.....	15
1.5 L'absentéisme.....	15
2. Rémunérations et Charges accessoires.....	15

2.1	Le salaire de base.....	16
2.2	Le sursalaire	16
2.3	Les heures supplémentaires	16
2.4	L'indemnité de déplacement	17
2.5	La prime de panier.....	17
2.6	La prime d'ancienneté	18
2.7	Autres Indemnités et primes	18
3.	Les conditions d'Hygiène et de sécurité.....	18
3.1	Les accidents de travail	19
3.2	Les maladies professionnelles	19
4.	Les relations professionnelles.....	19
4.1	Les Représentants du personnel	19
4.2	L'exercice du Droit Syndical.....	20
5.	La formation.....	21
5.1	Formation professionnelle continue	22
5.2	Congés de formation.....	22
5.3	Apprentissage	22
6	Les autres conditions de travail	23
7	Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.....	24
7.1	Les œuvres sociales	24
7.2	Les autres charges sociales.....	24
Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude		25
I.	La présentation du modèle théorique	25
II.	Méthode de collecte des données	27
1.	L'entretien	28
2.	Le recueil documentaire	28
3.	La revue documentaire	28
III.	Les difficultés rencontrées	28
Chapitre4 : Présentation de la Communauté Electrique du BENIN		31
I.	Historique de la CEB.....	31
II.	Cadre Institutionnel de la CEB.....	31
III.	Organisation et Principales missions de la CEB	32
1.	Organisation de la CEB.....	32
1.1	Inspection des Services Techniques	32
1.2	La Direction de l'Audit Interne	32

1.3	La Direction du Contrôle de Gestion.....	33
1.4	Le Service juridique	33
1.5	Le Service de la Communication.....	33
1.6	La Direction Financière.....	33
1.7	La Direction des Etudes et du Développement	34
1.8	La Direction Administrative des Ressources Humaines	34
1.9	La Direction des Approvisionnements	35
1.10	La Direction des Exploitations	35
1.11	La Direction des Mouvements d'Energie et du Patrimoine.....	37
2.	Principales Missions de la CEB	38
Chapitre 5 : Description du Bilan Social de la Communauté Electrique du Bénin		39
1.	Emploi	39
1.1	Evolution des effectifs.....	39
1.2	Effectif au 31/12/2011.....	43
2.	Les Rémunérations	47
2.1	La masse salariale.....	47
2.2	Evolution de la masse salariale totale par rapport au chiffre d'affaires.....	48
3.	Les conditions de travail.....	49
3.1	Durée et aménagement du temps de travail.....	49
3.2	Les congés	49
3.3	Nombre de jours de repos maladie	50
3.4	Absentéisme et Assiduité	51
4.	Les conditions d'Hygiène et de Sécurité	52
4.1	Les accidents de travail	52
4.2	Le suivi médical	52
4.3	Evolution des demandes de remboursement (2009,2010).....	52
4.4	Le Comité d'Hygiène et de Sécurité au travail.....	53
5.	La formation	53
5.1	Evolution du budget de formation par rapport à la masse salariale.....	53
5.2	Nombre d'agents formés sur l'effectif global.....	54
5.3	Nombre d'agents formés par catégorie socioprofessionnelle.....	54
6.	Les relations professionnelles.....	54
6.1	Les délégués du personnel.....	55
6.2	Les relations avec les organismes de sécurité sociale	56
6.3	La gestion des contentieux	56

7. Les conditions de vie des travailleurs.....	56
7.1 Les actions sociales	57
7.2 Les activités socioculturelles	58
7.3 Les sponsorings	59
Chapitre 6 : Analyse du Bilan social de la CEB et formulation des recommandations ..	61
I. Analyse du bilan social	61
II. Recommandations	67
CONCLUSION.....	69
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES.....	72
TABLE DES MATIERES	73

CESAG - BIBLIOTHEQUE