

**Centre Africain d'Etudes Supérieures Gestion  
Institut Supérieur de Gestion des Entreprises  
Et Organisations (ISGEO)**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME  
D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ADMINISTRATION  
ET GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS (DESAG)**

**THEME : PROPOSITION D'UNE GESTION  
PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET  
DES COMPETENCES A LA CAISSE DE  
SECURITE SOCIALE DU SENEGAL**

**Présenté par :**  
**Nzalé Xavier MANCABOU**

**Sous la direction de :**  
**M.MBIDA Romuald Réal**  
Directeur de l'Institut d'Ingénierie de la  
Formation et de Développement des  
Ressources Humaines (IFDRH)-CESAG

*Année académique : 2004-2005*

**M0046DESAG07**



## **DEDICACES**

*Je dédie ce travail à mes parents  
Paul MANCABOU et Rita DIONOU*

## **REMERCIEMENTS**

Il nous plait de remercier ici tous ceux et celles qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire. Nous pensons particulièrement à:

- Tout le personnel de la Caisse de Sécurité Sociale (Colobane)
- M. Ibrahima Ciré ANNE, DRH
- Mme Mame Fatou BA, Chef du personnel
- M. Jacques NDOUR, SPF
- M. Ibrahima MBODJ, SPF
- Tout le personnel de l'Agence Principale

A tous, j'exprime ici, à travers ces modestes lignes, ma sincère gratitude pour la patience et la disponibilité dont ils ont fait preuve à mon endroit.

De même, je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenu pendant cette période par leurs conseils et leur attitude bienveillante, particulièrement :

- Mon frère Ange Constantin MANCABOU
- Mon épouse, Rachel MALOU
- Toute ma famille

Mes sincères remerciements à mon Directeur de mémoire, M. Réal MBIDA, pour sa disponibilité et la qualité des conseils prodigués pour la réalisation de ce travail

Enfin, je tiens à remercier mes camarades de promotion (DESAG 2004-2005) ; les avoir connu et avoir partagé ces quelques mois avec eux a été pour moi une expérience fort enrichissante. A tous, je souhaite bonne chance.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

**CSS** : Caisse Sécurité sociale

**DG** : Direction Générale

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**SPF** : Subdivision du Personnel et de la formation

**AF** : Allocations Familiales

**PF** : Prestations Familiales

**AP** : Agence Principale (de Dakar)

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**BIT** : Bureau International du Travail

## **LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET FICHES TECHNIQUES**

<b><u>Figure1</u></b> : Démarche méthodologique d'ingénierie d'une démarche Prévisionnelle .....	p31
<b><u>Figure2</u></b> : Les phases d'une démarche GPEC .....	p34
<b><u>Figure3</u></b> : Histogramme des catégories socioprofessionnelles.....	p54
<b><u>Figure4</u></b> : Répartition par service.....	p55
<b><u>Figure5</u></b> : Pyramide des ages.....	p56
<b><u>Figure6</u></b> : Répartition par sexe et catégorie socioprofessionnelle.....	p57
<b><u>Figure7</u></b> : Pyramide culturelle.....	p58
<b><u>Figure8</u></b> : Histogramme de l'ancienneté.....	p59
<b><u>Figure9</u></b> : Descriptif des situations de travail.....	p61
<b><u>Figure10</u></b> : Evolution du nombre d'employeurs immatriculés.....	p75
<b><u>Figure11</u></b> : Evolution du nombre d'allocataires (2001-2005).....	p76
<b><u>Figure12</u></b> : Evolution du nombre de nouveaux dossiers (2003-2005).....	p77
<b><u>Figure13</u></b> : Organigramme de la CSS.....	p87
<b><u>Tableau 1</u></b> : Situation générale sur les effectifs.....	p53
<b><u>Tableau 2</u></b> : Récapitulatif des effectifs par catégorie socioprof.....	p54
<b><u>Tableau 3</u></b> : répartition par sexe.....	p57
<b><u>Tableau 4</u></b> : Tableau des niveaux de formation.....	p58
<b><u>Tableau 5</u></b> : Tableau des anciennetés.....	p59
<b><u>Tableau 6</u></b> : Situation des départs (2001-2005) .....	p60
<b><u>Tableau 7</u></b> : Evolution du nombre d'employeurs immatriculés.....	p71
<b><u>Tableau 8</u></b> : Evolution des nouveaux dossiers .....	p72
<b><u>Tableau 9</u></b> : Evolution du nombre d'allocataires (2001-2005).....	p73
<b><u>Tableau 10</u></b> : Tableau récapitulatif des entrées et sorties/AP.....	p78
<b><u>Tableau 11</u></b> : Tableau récapitulatif des écarts.....	p82
<b><u>Fiche technique 1</u></b> : Diagnostic préalable à la mise en œuvre d'une gestion des compétences.....	p50
<b><u>Fiche techn.2</u></b> : Cartographie des emplois à l'AP.....	p65
<b><u>Fiche techn. 3</u></b> : Présentation-type d'une fiche de poste.....	p88
<b><u>Fiche techn. 4</u></b> : Référentiel d'emploi et de compétences/Contrôleur.....	p89
<b><u>Fiche techn. 5</u></b> : Référentiel d'emploi et compétences/Technicien PF.....	p93
<b><u>Fiche techn. 6</u></b> : Fiche d'entretien avec le DRH.....	p97
<b><u>Fiche techn. 7</u></b> : Fiche d'entretien avec le personnel de l'AP.....	p99

## **TABLE DES MATIERES**

<b><i>INTRODUCTION.....</i></b>	<b>Page</b>
1. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	12
2. PROBLEMATIQUE.....	13
3. FINALITES DE L'ETUDE.....	14
4. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	15
5. METHODES DE REALISATION DE L'ETUDE.....	15
6. DEMARCHE.....	17
7. INTERET DE L'ETUDE.....	17
8. LIMITES DE L'ETUDE.....	18
9. PRESENTATION DU PLAN.....	18
<b><i><u>PARTIE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE</u></i></b>	
<b><i>DE L'ETUDE.....</i></b>	<b>19</b>
<b><i><u>CHAPITRE 1 : LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION</u></i></b>	
<b><i>PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES</i></b>	
<b><i>COMPETENCES (GPEC).....</i></b>	<b>20</b>
1. CADRAGE CONCEPTUEL.....	20
2. PREALABLES.....	23
3. PRINCIPES GENERAUX.....	23
4. CONDITIONS DE REUSSITE.....	26
<b><i><u>CHAPITRE 2 : HISTORIQUE DE LA GPEC.....</u></i></b>	<b>28</b>
1. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS.....	28
2. LA GESTION PREVISIONNELLE DES CARRIERES.....	29
3. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS.....	29
4. LA GESTION PREVISIONNELLE DES COMPETENCES.....	29

**CHAPITRE 3 : LE MODELE DE REFERENCE.....31**

1. L'INGENIERIE DU DISPOSITIF D'ETUDE PREVISIONNELLE

- 1.1. LES FINALITES DE L'ETUDE.....32
- 1.2. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE.....32
- 1.3. METHODES DE REALISATION  
DE L'ETUDE.....33
- 1.4. LES MOYENS A METTRE EN ŒUVRE.....33

2. LES ETAPES D'UNE DEMARCHE DE GPEC.....34

- 2.1. INVENTAIRE DES RESSOURCES HUMAINES.....35
- 2.2. FIXATION DUN HORIZON DE PREVISION.....35
- 2.3. DETERMINATION DES EVOLUTIONS PREVISIBLES
- 2.4. DEFINITION DES BESOINS FUTURS EN EMPLOIS  
ET COMPETENCES.....36
- 2.5. ANALYSE DES ECARTS ENTRE BESOINS  
ET RESSOURCES .....37
- 2.6. L'AJUSTEMENT.....37

**PARTIE 2 : APPROCHE EMPIRIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

**CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA CAISSE DE SECURITE  
SOCIALE.....39**

1. HISTORIQUE.....39

2. REGLEMENTATION.....41

3. MISSION.....41

4. ACTIVITES.....42

5. FONCTIONNEMENT DE LA CSS.....45

6. ORGANIGRAMME DE LA CSS.....45

7. FINANCEMENT DE LA CSS.....49

8. DIAGNOSTIC DES PRATIQUES GRH A LA CSS .....49

- 8.1. LE RECRUTEMENT.....51
- 8.2. LA FORMATION.....51
- 8.3. LA MOBILITE DU PERSONNEL.....52
- 8.4. LA COMMUNICATION.....52

**CHAPITRE 5 : ETAT DES LIEUX DE L'EXISTANT.....53**

1. INVENTAIRE PREALABLE.....	53
1.1. TABLEAU GENERAL SUR LES EFFECTIFS.....	53
1.2. LES CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES.....	54
1.3. REPARTITION PAR SERVICE.....	55
1.4. REPARTITION PAR AGE.....	56
1.5. REPARTITION PAR SEXE.....	57
1.6. PYRAMIDE CULTURELLE.....	58
1.7. ANCIENNETE DANS LE METIER.....	59
1.8. SITUATION DES DEPARTS.....	60
2. SITUATION DES EMPLOIS A LA CSS : LE CAS DE L'AGENCE PRINCIPALE.....	60
2.1. LES EMPLOIS ET LES FAMILLES PROFESSIONNELLES	
2.1.1. DESCRIPTION DES EMPLOIS.....	61
2.1.1.1. LES EMPLOIS-TYPES.....	62
2.1.1.2. LES EMPLOIS-CLES.....	62
2.1.2. LES FAMILLES PROFESSIONNELLES.....	63
2.2. LE CLASSEMENT HIERARCHIQUE.....	64
2.3. CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS.....	64

**CHAPITRE 6 : APPLICATION DE LA DEMARCHE GPEC A L'AGENCE PRINCIPALE.....68**

1. ANALYSE DES RESSOURCES DISPONIBLES ET DES BESOINS EN RESSOURCES.....	68
1.1. ANALYSE DES RESSOURCES DISPONIBLES.....	68
1.2. LES BESOINS ACTUELS EN RESSOURCES.....	70
1.2.1. DETERMINATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL : STATISTIQUES SUR LA CREATION D'EMPLOI	
1.2.2. STATISTIQUES SUR LES FLUX DE DOSSIERS P.F	
2. FIXATION D UN HORIZON DE PREVISION.....	74



3. DETERMINATION DES EVOLUTIONS PREVISIBLES.....	75
3.1. LES DETERMINANTS DE LA STRUCTURE DES BESOINS FUTURS.....	75
3.1.1. LE MARCHE.....	75
3.1.2. LE SERVICE.....	76
3.1.2.1. EVOLUTION DU NOMBRE D'ALLOCATAIRES.....	76
3.1.2.2. EVOLUTION DU NOMBRE DE NOUVEAUX DOSSIERS.....	77
3.2. TAUX DE ROTATION DU PERSONNEL A L'APC.....	77
4. DEFINITIONS DES BESOINS FUTURS EN EMPLOIS ET COMPETENCES.....	79
4.1. LES EMPLOIS.....	79
4.1.1. BESOINS FUTURS EN EFFECTIF/TECHNICIENS	
4.1.2. BESOINS FUTURS EN EFFECTIFS/CONTROLEURS	
4.1.3. BESOINS FUTURS EN EFFECTIFS/AGENTS DE RECOUVREMENT	
4.2. LES BESOINS EN COMPETENCES.....	80
4.2.1. LES BESOINS EN COMPETENCES : LE CAS DES TECHNICIENS PF.....	80
4.2.2. LES BESOINS EN COMPETENCES : LE CAS DES CONTROLEURS.....	81
5. ANALYSE DES ECARTS.....	82
6. INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	83
❖ <b>CONCLUSION</b> .....	<b>85</b>
❖ <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>87</b>
❖ <b>ANNEXES</b> .....	<b>88</b>

## **INTRODUCTION**

L'organisation efficace n'existe pas a priori. Néanmoins, la recherche de l'efficacité devient une priorité pour toute organisation qui se meut dans un environnement marqué par la mondialisation et l'accélération du changement. L'environnement des organisations en général se trouve aujourd'hui en mutation permanente ce qui les oblige à des évolutions constantes pour se maintenir à un niveau de compétitivité acceptable.

Dans cette perspective les organisations utilisent des stratégies qui leurs permettent d'anticiper sur l'avenir et à ce titre maximiser leur avantage concurrentiel.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il s'agit de démarches d'autant plus importantes qu'elles concernent les ressources humaines, élément central du dispositif de toute organisation. Car, ce qui différencie l'organisation performante de l'organisation non performante c'est avant tout la qualité des ressources humaines. Ainsi, toute action sur celles-ci devient déterminante quant à l'avenir de l'organisation.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'inscrit dans cette perspective et constitue à l'heure actuelle un outil d'analyse fondamental, incontournable pour les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle.

C'est précisément pour cela que nous avons choisi, dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, de travailler sur la GPEC à la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal.

## **1. CONTEXTE DE L'ETUDE**

Le changement est devenu une réalité incontournable de l'environnement des organisations. La seule alternative envisageable face à cette situation consiste à s'adapter à travers des stratégies prévisionnelles ou tout simplement se laisser dépasser par l'évolution et, à terme, disparaître.

Prendre le parti de gérer le changement suppose une gestion des hommes non plus statique, mais suffisamment dynamique pour anticiper ces évolutions et prévenir les dysfonctionnements à venir. Autrement dit, la simple gestion « en temps réel » des ressources humaines ne suffit plus à assurer le bon fonctionnement des organisations, face à la rapidité des changements qui affectent les emplois et les organisations dans leurs structures.

Les ressources humaines sont donc au cœur de cette évolution d'autant plus qu'elles constituent le moteur de toute organisation au point que la tendance à l'heure actuelle, aussi bien chez les théoriciens que les praticiens de la GRH, est de faire de la GRH une dimension stratégique de l'entreprise. Cette évolution est d'autant plus marquée qu'elle se traduit par le passage de la simple « gestion du personnel » à la « gestion des ressources humaines »- certains parlent même de gestion stratégique des ressources humaines.

Cette évolution est fondée sur la reconnaissance du fait qu'outre la nécessité de coordonner les différentes pratiques et politiques du personnel, il fallait coordonner la gestion des ressources humaines avec les besoins et les objectifs fondamentaux de l'organisation, autrement dit avec sa stratégie globale.

En effet, une idée de base de la GRH est que les organisations peuvent être plus efficaces si elles gèrent leurs ressources humaines au moyen de politiques et pratiques capables de fournir aux organisations le bon volume de personnel avec les comportements adéquats, les compétences requises et un bon niveau de motivation.

Mais, ce qui est « bon », « adéquat » ou « requis » dépend des besoins et des effectifs de l'organisation qui, eux-mêmes, découlent du contexte interne ou externe de l'organisation.

## **2. PROBLEMATIQUE**

La GPEC recouvre l' « ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'élaborer les décisions concernant les ressources humaines. »(\*)

De façon plus concrète, la GPEC repose sur les notions d'emploi et de compétence. Elle recouvre donc les méthodes qui s'intéressent d'une part à l'évolution des populations de salariés(aspects démographiques, entrées, sorties...)de la demande de travail de l'entreprise et aux structures d'emploi et d'autre part au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée notamment quant aux aspects qualitatifs.

Il s'agit donc, en définitive, d'une démarche à la fois quantitative et qualitative en rapport avec le futur de l'entreprise.

La GPEC prend en compte trois éléments essentiels que sont les effectifs, les emplois et les compétences d'une organisation donnée. Il s'agit des bases fondamentales de toute démarche GPEC.

Concrètement, la GPEC est un outil au service de la GRH d'une organisation qui consiste à prévoir et projeter ses ressources et besoins en personnel sur le moyen ou long terme afin d'en analyser les écarts prévisibles, et de mettre en place les moyens appropriés pour ajuster ses ressources à venir et ses besoins futurs.

Elle permet de prévenir les situations de sureffectif, de sous-effectif, de surqualification ou de sous-qualification, et, plus globalement, toutes les situations d'inadaptation entre les besoins et les ressources humaines.

A terme, ce mode d'approche de la GRH doit apporter un éclairage pertinent sur les politiques futures de l'entreprise en matière de recrutement, de gestion des carrières, de mobilité et de formation, etc.

L'impact d'une GPEC bien menée c'est de permettre la mise en place d'un certain nombre d'actions correctives par rapport aux différents moyens d'action de la GRH (recrutement, formation, mobilité...).

---

(\*)Louis MALLET-« Gestion prévisionnelle de l'emploi », Les éditions liaisons, 1991, pp200.

### **3. FINALITES DE L'ETUDE**

Cette étude n'est qu'une contribution visant à baliser le chemin qui devrait permettre une prise de conscience quant à la nécessité d'élaborer une gestion prévisionnelle à la Caisse de Sécurité Sociale.

A l'heure actuelle, aucune démarche de GPEC n'a été menée à la CSS, bien qu'il existe une direction des ressources humaines bien structurée.

Le premier constat que nous avons fait à l'occasion du stage à la CSS est relatif au vieillissement de l'effectif. En effet, plus de 90% de l'effectif se situe dans une fourchette de 40-60 ans (pyramide champignon), ce qui, à terme, devrait entraîner un renouvellement de l'effectif dans les 5 à 10 prochaines années.

Aussi, au regard de ces quelques considérations, il nous paraît utile, en guise de contribution, dans le cadre de cette étude de mettre l'accent sur les effectifs et les emplois d'une part, les compétences d'autre part, aux fins :

1. de permettre un réajustement des politiques et dispositifs de recrutement,
2. de permettre un réajustement des politiques de recrutement en terme de profils pour mettre l'accent sur certaines compétences plutôt que sur d'autres,
3. de permettre un réajustement des politiques et dispositifs de formation pour mieux les adapter à l'environnement de l'entreprise.

#### **4. OBJECTIFS DE L'ETUDE**

L'objectif général de cette recherche sera de contribuer à l'élaboration d'une esquisse de GPEC en vue d'améliorer la GRH à la CSS.

Les objectifs spécifiques seront :

1. d'apprécier les ressources et les besoins de l'organisation en vue de l'établissement de scénarios d'évolution des effectifs, des emplois et des compétences à moyen terme. A cette fin, il conviendra de faire l'état des lieux et d'élaborer un répertoire des emplois ;
2. diagnostiquer les variables qui, dans le cadre d'une GPEC, permettent d'améliorer, à terme, les performances de l'entreprise (l'emploi et les compétences). Dans ce sens, nous serons amenés à réaliser les référentiels d'emploi et de compétence sur le personnel ciblé au niveau de l'agence principale ;
3. faire des recommandations.

#### **5. METHODES DE REALISATION DE L'ETUDE**

Nous allons insister dans cette partie sur 3 éléments de l'étude :

- 1- le choix de la population à étudier : le cadre de la recherche étant la CSS, il reste entendu que la population à étudier sera le personnel de cette organisation. Nous précisons cependant qu'une étude sur la GPEC ne saurait porter sur l'ensemble de l'effectif eu égard aux contraintes de temps et de moyens. Aussi, l'étude sera centrée sur un échantillon suffisamment représentatif des différentes catégories socioprofessionnelles et emplois à la CSS. Nous avons donc choisi de mener l'étude au niveau de l'agence principale de Colobane qui compte 29 agents. L'approche sera donc non pas globale puisque ne portant pas sur toute la structure mais plutôt segmentée puisque portant sur un établissement représentatif de l'ensemble des fonctions et emplois de la CSS.

2. le choix de l'horizon de prévision : nous avons choisi un horizon de prévision à moyen terme (3 à 5 ans) ce qui nous permet d'avoir une lisibilité plus nette notamment par comparaison aux données des 5 dernières années. C'est un horizon suffisamment raisonnable pour permettre à une structure de préparer et mettre en place progressivement une GPEC et s'adapter aux mutations de son environnement.
3. le choix de la méthode de projection des RH : la projection des RH consiste à définir ce que seront les RH d'une structure en quantité et en qualité, à un horizon donné (dans ce cas de figure 3 à 5ans). Il existe plusieurs logiques de projection des RH. Nous avons choisi dans le cadre de cette étude la méthode dite en « base zéro » qui s'oppose à la méthode dite « au fil de l'eau ». La méthode en « base zéro » ne prend en compte que les départs prévisibles dont la structure n'est pas maître c'est-à-dire uniquement les départs à la retraite et les démissions. les données des dernières années sont prises en compte pour dégager des tendances lourdes et mettre en place d'éventuelles corrections.
4. le choix des méthodes de collecte, traitement et analyse des données :
  - la collecte des données se fera essentiellement à travers les informations existantes recueillies à la direction des ressources humaines et accessoirement par questionnaires et entretiens en face-à-face ;
  - quant aux méthodes de traitement des données, nous envisageons d'utiliser les modes de production de tableaux et graphiques sur EXCEL ;
  - l'analyse des données consistera à observer les résultats des données sorties sur EXCEL et d'en tirer des interprétations qui soient fiables et exploitables par la direction des ressources humaines à la CSS.

## **6. DEMARCHE**

Cette étude est menée en accord avec le DRH de la CSS. Les moyens mis en œuvre sont essentiellement humains.

Les acteurs impliqués dans la réalisation de cette étude sont essentiellement les agents de la subdivision de la formation et du personnel (SFP) rattachée à la direction des ressources humaines et le personnel de l'agence principale.

Un planning de travail nous a permis de procéder lors des quatre premières semaines à une phase de collecte documentaire et de familiarisation avec l'organisation de la CSS.

Ensuite, il s'est agi de passer à la phase des entretiens et questionnaires auprès des personnes ressources en vue de l'élaboration des référentiels et carte des emplois.

La troisième et dernière phase consiste à la validation des référentiels auprès du DRH et du chef d'agence en vue de la finalisation de l'étude.

## **7. INTERET DE L'ETUDE**

L'intérêt de cette étude sur la GPEC est double :

1. du point de vue de l'entreprise (CSS) elle devrait permettre de faire le point sur l'évolution des RH dans un horizon de 3 à 5 ans et aider à la prise de décisions quant aux politiques de recrutement, formation et mobilité.
2. du point de vue du stagiaire, elle devrait permettre de mieux nous familiariser avec les notions et pratiques de GRH.



## **8. LIMITES DE L'ETUDE**

Mener une GPEC n'est pas une entreprise aisée. Elle repose sur une analyse prévisionnelle certes rigoureuse mais dont la fiabilité ne saurait être garantie à 100%. Il ne s'agit pas -vous l'aurez compris - d'une science exacte.

Par ailleurs, les contraintes de temps liées notamment au délai de dépôt du mémoire n'auront pas permis de pousser suffisamment loin certains points de l'étude notamment les considérations portant sur les compétences et les indicateurs de veille.

## **9. PRESENTATION DU PLAN**

Nous envisageons de suivre un plan en deux parties :

1. la première partie sera consacrée au cadre théorique et conceptuel de l'étude et sera donc l'occasion de passer en revue les fondamentaux de la GPEC(chap.1),l'historique de la GPEC(chap.2) et enfin le modèle de référence de la démarche(chap.3).
2. la deuxième partie sera réservée à l'approche empirique et contextuelle de l'étude. A cet effet, nous procéderons successivement à la présentation de la CSS (chap.4), l'évaluation des ressources disponibles à travers un état des lieux de l'existant (chap.5), enfin la mise en œuvre de la GPEC au niveau de l'Agence Principale de Colobane (chap.6).

**PARTIE 1**

***APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE  
DE L'ETUDE***

# **CHAPITRE 1 : LES FONDAMENTAUX** **DE LA GESTION PREVISIONNELLE** **DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES** **(GPEC)**

Faire une étude sur la GPEC suppose qu'on fasse au préalable le point sur les bases théoriques qui fondent la démarche.

Dans cette perspective, nous allons d'abord préciser les notions auxquelles nous aurons affaire (1), définir ensuite les préalables de toute démarche GPEC (2), puis passer en revue les principes généraux (3) ainsi que les conditions de réussite d'une GPEC (4) pour enfin parler des méthodes et outils utiles à toute démarche GPEC (5).

## **1. CADRAGE CONCEPTUEL**

Dans la perspective d'une GPEC, il est fondamental de préciser les notions et concepts utilisés.

La GPEC (\*) a fait l'objet de nombreuses définitions. A titre indicatif, nous citons la définition qu'en donnent quelques auteurs.

---

*(\*) Il n'existe pas de terminologie admise par tous et consacrée par l'usage. La gestion prévisionnelle peut également être nommée « préventive », « anticipée », « anticipatrice » voire « anticipative » selon les auteurs qui s'y sont intéressés.*

On retient avec Françoise KERLAN (\*) la définition qui veut que « la GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés ».

Si cette définition a le mérite de mettre l'accent sur les compétences et la nécessité de les ajuster aux besoins de l'entreprise, elle semble tout de même réduire la démarche aux seules compétences.

Aussi, il convient de se pencher sur la définition de BATAL (\*\*) qui appréhende la GPEC comme « un processus itératif permettant à une organisation de disposer en temps voulu des personnels possédant les capacités et les motivations suffisantes pour « pouvoir », « savoir » et « vouloir » occuper les emplois, remplir les missions, et exercer les activités qui se révéleront utiles à sa vie et à son évolution ».

Cette définition, que nous retiendrons pour les besoins de cette étude, a le mérite de passer en revue les grandes lignes de toute démarche GPEC relativement aux objectifs et finalités. Car, en effet, la GPEC est fondamentalement un processus. Et, qui dit processus dit étapes et planification. Parler de GPEC, c'est d'abord la penser, ensuite planifier sa mise en œuvre, enfin, évaluer ses résultats. Aussi, c'est à la fois une démarche et un processus.

Le qualificatif prévisionnel permet de préciser l'objet de la démarche. Il s'agit de prévenir toutes les situations d'inadéquation entre les besoins et les disponibilités en ressources et ainsi favoriser l'élaboration de politiques précises et pertinentes en matière de recrutement, gestion des carrières, mobilité, formation, etc.

Globalement, la GPEC peut s'appréhender comme :

- un outil de constat pour prévoir
- un outil de simulation : pour esquisser des projections, tracer des trajectoires
- un outil de suivi des évolutions : pour cerner leur impact sur l'organisation et ses ressources
- un outil d'anticipation des besoins en compétences de l'organisation.

---

(\*)*Françoise KERLAN : Guide de la GPEC.*

(\*\*)*Christian BATAL: op.cit. T.2 p 157.*

Dans la pratique la GPEC fait appel aux notions d'emploi et de compétence sur lesquelles il convient de revenir. De même certaines notions de GRH restent incontournables. Il conviendra donc de leur apporter quelques précisions. Nous allons successivement les passer en revue.

**L'EMPLOI** : il s'agit d'un terme générique qualifiant « un ensemble de postes de travail de contenu proche ou identique et dont les titulaires actuels sont « substituables » à court terme » (\*) C'est donc un regroupement de postes très proches les uns des autres lorsqu'on considère les activités qui sont réalisées et les compétences qui sont mises en œuvre.

**POSTE DE TRAVAIL** : il correspond à une situation de travail concrète donnée et à un endroit donné. Généralement, il y a autant de postes de travail que de salariés dans une organisation. Toutefois, il peut arriver qu'un poste de travail soit occupé par plusieurs agents dans des situations particulières de rotation (postes occupés 24h/24).

**EMPLOI-TYPE** : l'emploi type est considéré comme « un regroupement arbitraire d'emplois qui forment un tout cohérent qui n'existe pas dans la réalité mais qui présente suffisamment de sens pour pouvoir mener, sur la base de données quantitatives, une réflexion globale sur la gestion collective des compétence des agents d'une structure » (\*\*).

C'est une notion fabriquée par le gestionnaire pour travailler sur un niveau de maillage intermédiaire entre celui de l'emploi et celui du métier, et qui forme un tout cohérent pertinent pour gérer les ressources humaines.

Il correspond donc à un regroupement d'emplois qui présentent une certaine proximité de compétences.

---

(\*) cf. *L.MALLET : gestion prévisionnelle de l'emploi, 1991, p 63.*

(\*\*) cf. *Ch .BATAT, GRH dans le secteur public, T1, p109.*

**EMPLOI –CLE** : c'est un emploi qui répond aux trois (3) conditions suivantes :

- il correspond à un très faible nombre de postes de travail,
- il requiert une compétence assez longue à acquérir et plutôt rare sur le marché du travail interne et externe,
- il occupe une place stratégique dans le fonctionnement de la structure, ce qui se traduit par de graves dysfonctionnements s'il n'existe pas ou n'est pas correctement occupé.

**EMPLOI SENSIBLE** : c'est un emploi dont le contenu et/ou le contexte d'exercice peuvent être particulièrement touchés par des changements à venir.

**METIER** : il s'agit d'un ensemble d'emplois qui sont regroupés parce que présentant un certain nombre de points communs en terme d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper.

La notion de métier englobe celle d'emploi. C'est une notion assez générale et encore plus éloignée de la réalité que la notion d'emploi.

**FAMILLE PROFESSIONNELLE** : elle correspond au regroupement des métiers d'une structure qui participent à la même finalité.

**COMPETENCE** : la compétence est une notion sensible. Pour mieux le saisir, il convient de se pencher successivement sur le concept lui-même d'abord, puis sur le processus de production des compétences.

- **Le concept de compétence :**

J.LEPLAT (\*) identifie quatre caractéristiques du concept de compétence :

- elle est « compétence à agir » ;
- elle est une notion abstraite et hypothétique, inobservable ; ce que l'on peut observer ce sont les manifestations (comportements, erreurs, performances) ;
- elle est « structurée » : les connaissances de base, les savoir-faire, les variables de situation sont organisées, assemblées pour la réalisation d'un objectif ;
- elle est « apprise » : on n'est pas naturellement compétent ; on apprend à le devenir, ce qui suppose tout un processus de production des compétences.

- **Le processus de production des compétences :**

L'acquisition des compétences relève d'un processus qui suppose une combinaison de ressources diverses. Toutefois, les prérequis à l'acquisition de la compétence sont :

- l'existence d'une situation de mise en œuvre : il reste admis que les compétences professionnelles n'apparaissent qu'en situation de travail ;
- la possession d'un certain nombre de savoirs ou de connaissances, et de savoirs professionnels ;
- la possession de capacités cognitives nécessaires à la production de la compétence.

Ces prérequis permettent d'aboutir à une compétence dite structurée, modelable en fonction du contexte de travail.

---

(\*)J.LEPLAT : « les habiletés cognitives dans le travail », in ANDCP, *Revue Personnel* N° 366, Janvier 1996.

## **2. PREALABLES**

La GPEC n'est pas efficace sans stratégie claire et précise, permettant de déterminer l'effectif et les compétences futurs nécessaires.

Il est impératif dans toute démarche de ce genre de partir de la stratégie dégagée par le top management de l'organisation pour déterminer les grands axes d'orientation pour la démarche.

Toutefois, en l'absence de stratégie clairement définie – comme ce sera le cas pour l'organisation qui nous intéresse dans cette étude- il convient de partir des grandes orientations de la politique budgétaire.

## **3. PRINCIPES GENERAUX**

Il existe toute une batterie de principes d'action utiles à la mise en place d'une GPEC. Il s'agit de « balises » servant à rappeler au prévisionniste la complexité d'une démarche de gestion prévisionnelle. Nous allons les passer en revue sommairement, à titre indicatif, sans entrer dans les détails (\*).

1. éviter de tomber dans l'illusion qu'une démarche de GPEC va permettre de tout prévoir : la GPEC a pour objet l'anticipation du changement lui-même et, à ce titre c'est une démarche d'accompagnement des évolutions à venir. il ne s'agit donc pas d'une méthode miracle pour prédire l'avenir.
2. envisager la mise en place d'une GPEC suppose une collaboration de tous les niveaux de l'organisation, de même qu'une communication pertinente sur le pourquoi de l'étude.

---

*(\*) Nous ne pouvons faire le tour de ces principes. Pour plus de détail, il est recommandé de se référer à l'ouvrage de Ch.BATAL cité plus haut.*



3. la mise en place de la GPEC doit se mener comme un projet et s'articule autour de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, à l'instar d'un projet, il faudra d'abord penser, puis organiser et planifier la GPEC avant de la mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle et le suivi - évaluation des résultats.
4. puisque la démarche de gestion prévisionnelle a pour objet l'anticipation du changement, il sera donc utile de penser l'organisation future du travail qu'il conviendra de mettre en place pour s'adapter au changement.

Prendre en considération ces quelques principes d'action devrait permettre de mener raisonnablement une GPEC malgré la complexité d'une telle entreprise et avoir la garantie d'un réel retour sur investissement.

L'objectif recherché par la mise en place de ces quelques principes c'est de faire de la GPRH non plus un simple outil descriptif mais bien un véritable outil de gestion utile à l'organisation qui la met en œuvre.

#### **4. CONDITIONS DE REUSSITE**

La démarche GPEC doit être conduite comme un véritable projet :

- Objectifs définis
- Planification des travaux
- Validation des travaux
- Evaluation des résultats

Elle doit être pilotée par la Direction

- Comité de pilotage
- Validation

Elle doit être supportée par une démarche de communication :

- Réunions d'information
- Implication des cadres
- Concertation
- Accompagnement des acteurs

Elle doit se poursuivre au-delà de l'atteinte des objectifs initiaux :

- Dispositif de veille
- Adaptation et évaluation des outils

Dans notre cas d'espèce, il convient de garder en mémoire que cette étude s'inscrit dans le cadre d'une simple contribution devant aider à la mise en place à terme d'une GPEC constructive à la CSS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : HISTORIQUE DE LA GPEC**

L'historique de la GPEC est intimement liée à l'évolution de la GRH.

La GPEC a connu de multiples réformes depuis ses balbutiements dans les années soixante jusqu'à sa conceptualisation et à son essor dans les années quatre-vingt.

Nous présenterons dans ce chapitre les conceptions qui se sont succédées depuis les années soixante, le contexte de leur apparition et les principales idées qui les sous-tendent.

Historiquement, on est passé d'une gestion prévisionnelle des effectifs à une gestion prévisionnelle des compétences.

### **1. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS**

Les années 1960-1970 constituent la période qui a vu naître la gestion prévisionnelle des effectifs comme technique de gestion des ressources humaines.

C'est une démarche qui consiste à élaborer des projections relativement à l'évolution de la structure de l'effectif d'une entreprise. Pour ce faire, le gestionnaire des ressources humaines a recours à un certain nombre d'indicateurs pour un suivi conséquent de l'évolution des effectifs. Il s'agit notamment :

- du taux de recrutement annuel par type de poste,
- du taux annuel de recrutement, des cadres en particulier,
- du taux de mobilité,
- du taux de promotion

Ces indicateurs visent essentiellement à aider à la prise de décisions pertinentes notamment par rapport aux politiques de recrutement.

Il s'agit donc d'une démarche basée sur la prise en compte de données essentiellement quantitatives. Pour cette raison précisément, il est apparu utile de recourir à d'autres démarches intégrant d'autres critères d'évaluation.

## **2. LA GESTION PREVISIONNELLE DES CARRIERES**

Cette formule apparaît à partir des années 1970. Elle vise à accorder à l'individu plus de considération en mettant l'accent sur son évolution au sein de l'entreprise, sur sa carrière.

A la différence de la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestion des individus.

Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise. Ses outils habituels sont la définition de fonction, l'appréciation du potentiel et les organigrammes de remplacement.

Cette forme de gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leur carrière. L'argument de la gestion prévisionnelle des carrières est le suivant : face à l'entreprise, le cadre poursuit des objectifs multiples. Il attend d'elle une rémunération, mais également la possibilité de se « réaliser » à travers un statut et une formation adaptée. Les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières plutôt que des emplois.

C'est donc une formule fortement axée sur l'individu et pas suffisamment sur l'organisation.

Concrètement, elle s'est avérée être une approche assez limitée par rapport aux besoins des entreprises. Aussi, il a fallu recourir à des formules beaucoup plus adaptées telle que la gestion des emplois.

## **3. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS**

La gestion prévisionnelle de l'emploi se batit sur une critique des précédentes conceptions.

Le renouveau de la gestion prévisionnelle s'est amorcé à la fin des années 1970, en réponse aux déséquilibres de la situation de l'emploi et l'aggravation du chômage combinée à des déficits sectoriels ou locaux de main-d'œuvre. Il ne s'agit plus d'optimiser une gestion des ressources humaines en période de croissance.

C'est une approche que l'on retrouve essentiellement dans les années 1980-1990. Avec l'apparition du concept de gestion stratégique appliqué aux ressources humaines, il a fallu recourir à des approches RH plus en rapport avec les individus au travail.

D'où l'accent mis sur les emplois qui deviennent le point focal de la réflexion en GRH.

La gestion prévisionnelle des emplois consiste à élaborer des outils de gestion des RH aptes à permettre un suivi de l'évolution à terme des emplois d'une organisation. C'est dans cette mouvance qu'apparaissent des outils tels que :

- le répertoire des métiers : qui fait le descriptif de l'activité essentielle de l'entreprise
- la carte des emplois : qui décrit dans le détail les emplois que l'on retrouve dans une organisation.

Ces outils avaient pour objet de favoriser les mobilités fonctionnelles au sein des entreprises.

Au début des années 1990, la gestion prévisionnelle des emplois fait l'objet de certaines critiques. Elle résiste mal à un contexte économique peu porteur.

On constate, avec le retournement de la conjoncture, que l'emploi est resté une « variable d'ajustement » (Cézard) . Les études prévisionnelles suivent plus les décisions qu'elles ne les préparent.

Les bases techniques du modèle de référence sont mises en question car , en dépit de son utilité pratique cette approche ne prend pas en compte un aspect essentiel dans l'évolution de la GRH de cette fin de siècle : les compétences.

#### **4. LA GESTION PREVISIONNELLE DES COMPETENCES**

Au tournant des années 1990, la gestion prévisionnelle s'éloigne de la visée quantitative et collective, pour revenir à une approche qualitative et individuelle.

En relation avec le mouvement d'individualisation de la GRH, la notion de compétence occupe une place de plus en plus grande. Les entreprises deviennent plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume du fait de l'environnement instable. Les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'« employabilité » de leurs salariés :

- En interne, par le développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion ;
- En externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

Les positions de la doctrine sont variées par rapport à cette conception.

Certains auteurs ont insisté sur l'articulation de la notion de compétence à la stratégie de l'entreprise (Ferrary et Trepo), là où d'autres s'éèvent contre l'impérialisme de la notion de compétence (Courpasson et Livian). Pour d'autres encore, la « logique de compétence » bute sur une logique d'ordre social et culturel qui fonde les décisions de gestion sur d'autres critères que celui de compétence (Aubret, Gilbert, Pigeyre).

Ces dernières années, la gestion des compétences, sous ses différentes formes, tend à se substituer aux différentes approches connues de gestion prévisionnelle. La GPEC constitue une forme transitoire entre les approches centrées sur l'emploi et celles centrées sur les compétences.

Il convient juste de retenir par rapport à l'historique de cette approche qu'elle est à l'heure actuelle fort utilisée par les organisations qui ont le souci réel d'une gestion qualitative de leurs RH, non parce qu'elle est à la mode mais plutôt pour son utilité.

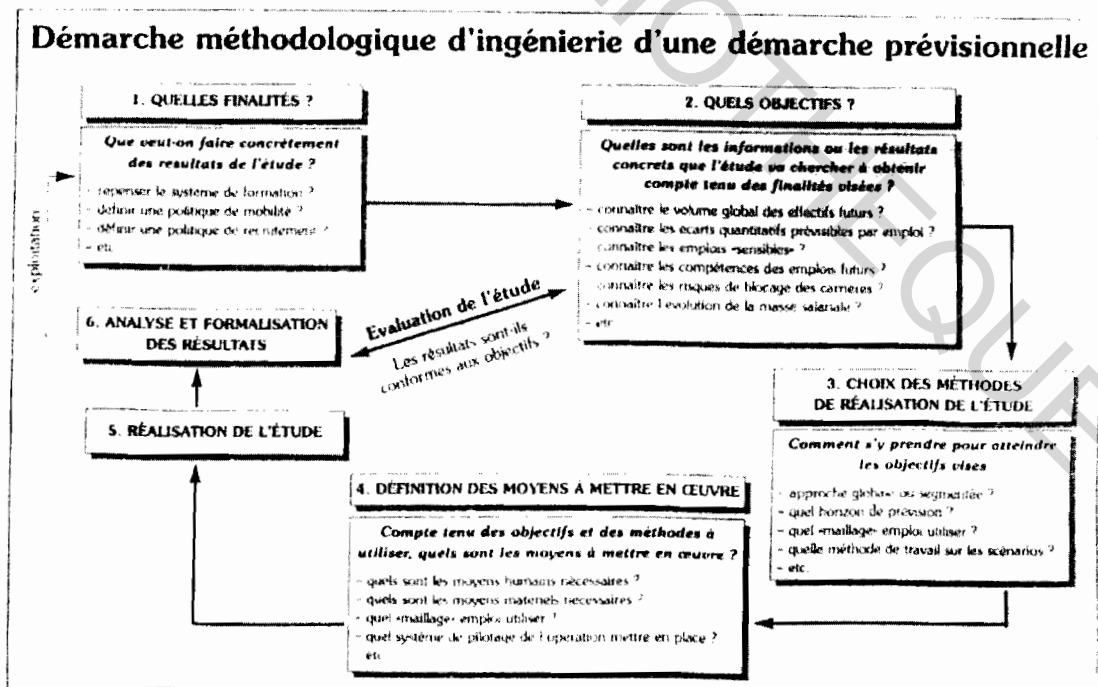
# CHAPITRE 3 : LE MODELE DE REFERENCE

Le modèle de référence d'une démarche classique de GPEC répond à une double attente :

1. dégager un dispositif d'étude prévisionnelle cohérent (1) tournant autour des finalités, objectifs, méthodes et moyens à déployer ;
2. dégager un schéma direct c'est-à-dire une architecture pertinente des étapes à suivre pour la mise en œuvre de la GPEC (2).

## 1. L'INGENIERIE DU DISPOSITIF D'ETUDE PREVISIONNELLE

**Figure1** : Démarche méthodologique d'ingénierie d'une démarche prévisionnelle (cf. BATAL. T2. P 183)



## **1.1. LES FINALITES DE L'ETUDE**

Envisager une démarche d'étude prévisionnelle suppose qu'on pose au préalable les bases de ce qu'on compte faire et qu'on sache où l'on va.

La pertinence d'une GPEC réside dans les finalités de l'étude envisagée c'est-à-dire ce qu'on veut faire concrètement des résultats attendus. Car, en effet, c'est à partir des finalités qu'on va pouvoir dégager les objectifs et les modalités de réalisation de l'étude.

Il convient tout de même de préciser que chaque démarche de GP d'une organisation mène à une finalité spécifique. Et comme tel, il existe une multitude de finalités.

L'intérêt de définir des finalités dans ce cas de figure- et dans bien d'autres en GRH- c'est de faciliter la prise de décisions pertinentes à même d'apporter de la « valeur ajoutée » dans la GRH de l'organisation.

## **1.2. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE**

Si les finalités de l'étude permettent de préciser ce que l'on veut faire concrètement des résultats attendus, les objectifs s'inscrivent quant à eux dans l'optique de décliner dans le détail les résultats visés.

Ainsi, pour une finalité donnée, on peut décliner un ou plusieurs objectifs.

Quand on a fini de dégager les objectifs, il convient alors de passer aux méthodes de réalisation de l'étude.



### **1.3. LES METHODES DE REALISATION DE L'ETUDE**

Autant la déclinaison des finalités et objectifs est fondamentale, autant le choix des méthodes reste déterminant pour la réalisation de l'étude. Il s'agit des choix sur la façon de mener l'étude envisagée.

Il n'existe pas en matière de GP de méthodes standard pour mener une étude. Il convient tout de même de préciser que la méthode choisie doit être appropriée selon le type d'objectifs et les finalités qu'on s'est fixé au préalable. Autrement, le risque encouru sera d'obtenir des résultats qui soient inexploitable au mieux ou pire encore truffés d'erreurs ce qui peut entraîner une prise de décisions peu pertinentes.

Toutefois, quelques indications d'ordre méthodologiques peuvent aider dans une étude de GP.

Il s'agit :

2. du choix du mode d'approche de l'étude (approche globale sur toute la structure ou approche segmentée c'est-à-dire par département, par famille professionnelle, par catégorie socioprofessionnelle, etc.) ;
3. du choix de la structure de l'inventaire des ressources humaines existantes ;
4. du choix de l'horizon de prévision ;
5. du choix du système de maillage (effectifs, emplois, métiers...).

Les méthodes utilisées ne sont en aucun cas limitatives et doivent toujours tendre vers la réalisation des objectifs de l'étude.

### **1.4. LES MOYENS A METTRE EN ŒUVRE**

C'est la dernière phase de la démarche d'ingénierie d'une GPEC. Elle consiste à déterminer les différents moyens à mettre en œuvre pour compléter le dispositif d'étude.

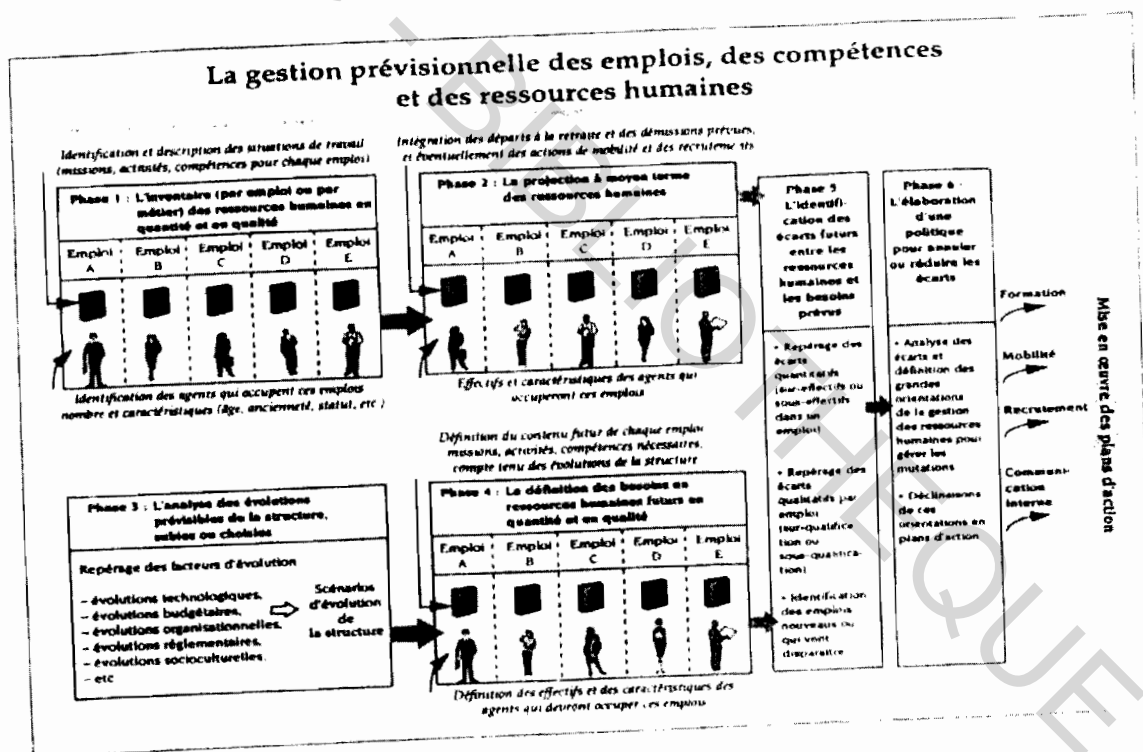
A ce niveau, il s'agira de préciser le type de moyens à déployer dans la phase opérationnelle (humains, matériels, budgétaires...) mais également la planification des différentes étapes de réalisation de l'étude et des modalités pratiques de mise en œuvre.

La définition des moyens dans la mise en place d'une GPEC donne tout son sens au principe énoncé plus haut à savoir qu'une GPEC doit se concevoir et se mener comme un projet. Ceci est d'autant plus fondamental dans la phase de mise en œuvre dont nous allons à présent passer en revue les étapes.

## 2. LES ETAPES D'UNE DEMARCHE DE GPEC

Il est admis de façon consensuelle dans la doctrine que la mise en place d'une GPEC passe par six étapes que nous allons analyser successivement.

**Figure 2 : Les phases d'une démarche GPEC (cf. Ch. BATAL.T2 P166)**



## **2.1. INVENTAIRE DES RESSOURCES HUMAINES**

Cette phase est également appelée « état des lieux ». Il s'agit de faire le tour de ce qui existe en terme de RH (effectifs, emplois, métiers, référentiels d'emplois et de compétences...).c'est une phase qui porte à la fois sur des éléments quantitatifs et qualitatifs.

Il peut être utile dans la phase d'inventaire de procéder à l'inventaire des ressources humaines sur les dernières années (3 à 5 voire 10 dernières années) aux fins de comparaison avec la situation du moment pour observer les tendances lourdes qui pourraient aider à l'interprétation des résultats et guider la prise de décision.

Si techniquement, cette phase est généralement la plus simple à mener, elle peut parfois s'avérer longue à mener.

## **2.2 FIXATION DUN HORIZON DE PREVISION**

Il est toujours important dans la mise en œuvre d'une GPEC de déterminer l'horizon temporel de prévision. Pour cela, il convient de déterminer le niveau de prévision le plus pertinent en fonction des finalités de l'étude. S'il faut éviter de prévoir trop tôt, il est également utile de ne pas prévoir trop tard. La fixation de l'horizon de prévision est spécifique à chaque organisation et dépend de deux éléments essentiels :

3. la marge de manœuvre disponible pour la mise en place ;
4. le nombre et la nature des évolutions et changements qui peuvent affecter la structure. Le niveau de certitudes ou d'incertitudes par rapport à ces évolutions peut rapprocher ou éloigner l'horizon de prévision choisi.

Mais, en tout état de cause, une GPEC ne peut se mener sans fixation au préalable d'un horizon de prévision.

### **2.3 DETERMINATION DES EVOLUTIONS PREVISIBLES**

C'est une phase essentielle mais délicate. Elle permet de déterminer la suite du processus de prévision. Elle consiste à cibler les évolutions qui peuvent affecter l'organisation dans les limites de l'horizon de prévision fixé précédemment.

Elle se construit sur la base de deux éléments à savoir :

1. le repérage des facteurs d'évolution : à ce stade, il convient de recenser les facteurs d'évolution susceptibles de modifier les besoins qualitatifs et quantitatifs futurs de l'organisation ;
2. la construction de scénarios d'évolution : un scénario d'évolution correspond à une combinaison de facteurs d'évolution. il s'agit donc à ce niveau de structurer les différents scénarios et d'en apprécier la pertinence en vue de l'élaboration de schémas d'ajustement.

### **2.4 DEFINITION DES BESOINS FUTURS EN EMPLOIS ET COMPETENCES**

Il s'agit, à ce niveau de traduire les évolutions préalablement identifiées en besoins futurs de l'organisation en ressources humaines. Elle consiste à analyser les facteurs et les scénarios d'évolution dégagés pour en étudier les conséquences sur les emplois et les besoins en effectifs d'une part et sur le contenu à venir des situations de travail d'autre par.

Cette phase est très complexe dans l'élaboration d'une GPEC car il n'est pas toujours aisé de pouvoir traduire les facteurs d'évolution en besoins futurs en effectifs ou en compétences. Aussi, elle requiert concrètement la participation de responsables opérationnels ayant une parfaite connaissance de l'organisation et de ses emplois et métiers.

## **2.5 ANALYSE DES ECARTS ENTRE BESOINS ET RESSOURCES**

Elle consiste simplement à mesurer les différences quantitatives et qualitatives entre les résultats de la projection des RH et la définition des besoins futurs qui a été réalisée.

Cette phase est somme toute assez simple à mener puisqu'il s'agit de procéder au solde entre les besoins et ressources de l'organisation.

L'analyse du solde ainsi trouvé permet de tirer nombre de conclusions sur les tendances qui se dégagent relativement aux effectifs, emplois et compétences.

C'est donc une étape qui prépare à l'ajustement qui constitue la dernière étape du processus.

## **2.6 L'AJUSTEMENT**

C'est la phase qui consiste dans la définition d'une politique de régulation des écarts constatés et de gestion à terme des tendances lourdes qui se sont dégagées de l'analyse.

Il s'agira pour l'organisation de définir pour l'avenir les grandes orientations de la fonction GRH de sorte à gérer avec plus de lisibilité les mutations à venir.

Les résultats de l'étude sont concrètement traduits en plan d'action porteur des grandes lignes de la GRH de l'organisation dans le futur.

CESAG - BIBLIOTHÈQUE

**PARTIE 2**

***APPROCHE EMPIRIQUE ET CONTEXTE DE  
L'ETUDE***

# **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA CAISSE DE SECURITE SOCIALE**

## **1. HISTORIQUE**

La CSS est l'héritière de la caisse de compensation des prestations familiale qui fut instituée dans le prolongement du premier code du travail des T.O.M (\*) de 1952 par arrêté local du 5 décembre 1955.

Le 1<sup>er</sup> janvier 1956 elle prend la dénomination de caisse de compensation des prestations familiales et des accidents du travail. Cette situation a duré jusqu'au 30 juillet 1973.

Le 1<sup>er</sup> juillet 1973 fut institué le régime de sécurité sociale au profit des travailleurs salariés relevant du code du travail et du code de la marine marchande dont la gestion est confiée à un établissement public à caractère industriel et commercial dénommé caisse de sécurité sociale.

Le changement est intervenu avec l'arrêté interministériel du 18 février 1992 sur la sécurité sociale portant autorisation d'une institution de prévoyance sociale dénommée CSS dont l'organisation et la gestion sont fixées conformément aux dispositions de la loi n° 75-50 du 30 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale. Ce texte confère) l'institution le statut d'établissement privé ayant une mission de service public.

---

(\*) *Territoires d'Outre Mer*

Il convient de préciser qu'au Sénégal la sécurité sociale n'est pas assurée par un seul organisme comme presque tous les pays africains. A coté de la CSS qui gère les prestations familiales, accidents du travail et maladies professionnelles existent d'autres régimes de sécurité sociale qui sont :

- l'I.P.R.E.S (\*) : cette institution a été créée le 27mars 1958. L'IPRES s'occupe de l'invalidité, la vieillesse et le décès du soutien de famille.
- les IPM(\*\*),regroupant tout ou partie du personnel d'une entreprise ainsi que leur famille en vertu des conventions d'établissement ou de contrats individuels en vue de procurer des avantages destinés à compenser « le risque maladie professionnelle »;
- les assurances privées ;
- et, bien entendu, l'Etat qui est l'assureur des fonctionnaires et assimilés.

---

*(\*) IPRES : institution de prévoyance retraite du Sénégal.*

*(\*\*)IPM : institution de prévoyance maladies.*



## **2. REGLEMENTATION**

La Caisse de Sécurité sociale est régie par plusieurs textes fondamentaux

:

- La loi n° 73-37 du 31 Juillet 1973 portant Code de Sécurité Sociale. Le code définit les missions de la Caisse, les prestations qu'elle sert et le mode de financement des deux branches qu'elle gère;
- La loi n° 75-50 du 03 Avril 1975 relative aux institutions de Prévoyance Sociale. Elle constitue le cadre légal général des institutions de sécurité sociale et définit leur statut, leur organisation et les règles de leur fonctionnement. Elle régit l'Institution de Prévoyance Retraites du Sénégal (IPRES), les institutions de Prévoyance Maladie (IPM) et la Caisse de Sécurité Sociale;
- La loi n° 91-33 du 26 juin 1991 transformant la Caisse de Sécurité Sociale en une Institution de Prévoyance Sociale;
- L'arrêté n° 1883/DTSS/SS du 18 février 1992 portant autorisation d'une institution de prévoyance sociale dénommée Caisse de Sécurité Sociale.
- Les Statuts;
- L'Accord d'établissement qui fixe le détail des règles régissant les avantages et obligations du personnel en accord avec le conseil d'administration.

## **3. MISSION**

Les objectifs proclamés par la CSS sont ceux retenus par le B.I.T (\*) et dont fait allusion la loi du 03 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale.

Il est utile de rappeler que le champ d'activité de la CSS reste la sécurité sociale. Celle-ci est définie par le BIT comme étant « la sécurité que la société fournit à ses membres pour la protection des risques sociaux, par la mise en place d'un certain nombre d'organisations appropriées ».

---

(\*) *B.I.T : Bureau International du Travail*

Les risques retenus par le BIT sont au nombre de 9 dont 8 sont en vigueur au Sénégal.

Il s'agit :

- des soins médicaux,
- des maladies,
- des accidents du travail et maladies professionnelles,
- de la maternité,
- de l'invalidité,
- de la vieillesse,
- du décès du soutien de famille,
- des charges de famille.

Le 9<sup>ème</sup> risque qui est le chômage n'est pas pris en charge par la sécurité sociale sénégalaise.

La gestion de ces risques a été confiée au Sénégal à différents organismes dont la CSS qui prend en charge les accidents du travail et maladies professionnelles.

Précisons par ailleurs qu'elle œuvre essentiellement au profit de travailleurs salariés relevant du code du travail et du code de la marine marchande comme le stipule la loi n°73-37 du 31 juillet 1973 portant de la sécurité sociale. Ce régime comprend :

- une branche de prestations familiales (allocations prénatales et allocations familiales)
- une branche de prévention et réparation des accidents du travail et maladies professionnelles (accidents de travail, accidents de trajet, maladies professionnelles)
- éventuellement, toutes branches de sécurité sociale qui serait instituée au profit des mêmes travailleurs.

Elle est implantée sur toute l'étendue du territoire nationale avec 6 agences, 8 établissements régionaux, 2 centres de protection maternelle et infantile, une clinique modèle et 3 antennes de planning familial.

#### 4. **ACTIVITES**

Les activités de la CSS tournent autour de quatre pôles :

##### ❖ **Les prestations familiales :**

On distingue différents types de prestations :

- L'aide à la mère et au nourrisson sous forme d'allocations prénatales et d'allocations de maternité,
- Les allocations familiales,
- L'action sanitaire, sociale et familiale qui consiste, entre autres, au suivi médical de la mère et de l'enfant.
- Les indemnités journalières pour congé de maternité en faveur des femmes salariées ou assurées volontaires en couches.

##### ❖ **La prévention des risques :**

La Caisse de Sécurité Sociale mène des actions en direction des chefs d'entreprises pour les inciter à prendre des mesures de sécurité aptes à réduire les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail.

Concernant la prévention des risques, La Caisse de sécurité sociale mène quatre types d'actions :

- Le conseil auprès des employeurs,
- La formation, l'information et la sensibilisation,
- L'aide à la mise en place de comités d'hygiène et de sécurité,
- Les visites de contrôle.

##### ❖ **La réparation des risques**

Trois types de risques sont protégés . Il s'agit :

- Accident du travail : il est défini comme étant tout accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, quelle qu'en soit la cause.

- Accident du trajet : il s'agit de tout accident survenu au travailleur pendant le trajet d'aller et de retour entre la résidence et le lieu du travail, le lieu du travail et le lieu habituel du repas ou pendant les voyages ou les déplacements et dont les frais sont mis à la charge de l'employeur.

- Maladie professionnelle : il s'agit de toute maladie désignée dans un tableau de maladies professionnelles et contractée dans les conditions prévues dans ledit tableau.

### ❖ Les Cotisations

Tout employeur de personnel salarié doit se faire immatriculer à la Caisse de Sécurité Sociale dans les deux mois qui suivent l'embauche du premier salarié.

On entend par employeur "toute personne physique ou morale, publique ou privée ayant à son service, moyennant rémunération, une ou plusieurs personnes".

Les cotisations à la Caisse de Sécurité Sociale sont assises sur les rémunérations versées par l'employeur dans la limite d'un plafond mensuel fixé actuellement à 63 000 F CFA; l'assiette minimum étant constitué du SMIG(\*) (le SMIG au Sénégal étant fixé à 36243,053 F CFA).

Le calcul et le versement des cotisations se caractérisent par deux principes:

- les employeurs doivent calculer eux-mêmes leurs charges sociales,
- les employeurs doivent verser spontanément leurs cotisations suivant la règle de droit selon laquelle les cotisations sont portables et non quérables.

La Caisse de Sécurité Sociale envoie chaque mois, aux employeurs ayant 10 salariés et plus, un "appel de cotisations" et chaque trimestre une DNTS (Déclaration Nominative Trimestrielle de Salaires) aux employeurs (ayant moins de 10 salariés).

---

(\*)SMIG : *Salairé minimum Interprofessionnel Garanti*

## **5. LE FONCTIONNEMENT DE LA CSS**

La Caisse de Sécurité Sociale est administrée par :

- Un collège des représentants de 32 membres dont 16 membres désignés par les organisations patronales (\*) et 16 membres par les organisations syndicales de travailleurs les plus représentatives (\*\*)
- 
- Un conseil d'administration(CA) de 22 membres : 11 représentant les employeurs et 11 autres les travailleurs. Le CA est chargé de prendre des décisions sur les questions de principe concernant l'organisation et le fonctionnement des organismes de sécurité sociale. Il approuve les rapports annuels d'activité et les programmes d'action sanitaire et sociale, les bilans et comptes d'exploitation.
- 
- Un bureau du conseil d'administration de 08 membres.
- 
- La gestion est assurée par un comité de direction et le directeur général. Les services de la CSS sont placés sous l'autorité du DG nommé par le CA.

La durée du mandat au niveau de toutes ces instances est de 2 ans avec alternance à la présidence du Conseil.

Une double tutelle technique et financière est assurée par les ministères chargés du travail et de la sécurité sociale d'une part et de l'économie et des finances, d'autre part.

---

**(\*) Il s'agit des membres adhérents constitués majoritairement du Conseil National du Patronat (CNP), de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES) et de l'Etat du Sénégal.**

**(\*\*) il s'agit des organisations syndicales les plus représentatives : la Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal (CNTS), L'Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal (UNSAS), L'Union Des Travailleurs du Sénégal (UDTS), La Confédération des Syndicats Autonomes (CSA).**

## **6. L'ORGANIGRAMME DE LA CSS**

La CSS comprend une Direction Générale, un Secrétariat Général et six (6) directions fonctionnelles ou opérationnelles.

L'organigramme (\*) se présente comme suit :

### **❖ Le Directeur Général :**

Il a pour rôle de :

- préparer les réunions du CA et du comité de direction
- préparer et exécuter le budget
- présenter les comptes
- établir le rapport annuel d'activités
- assurer la gestion de l'institution

Son staff comprend :

- Le contrôle de gestion
- Les conseillers techniques
- Le conseiller juridique
- L'attaché de direction
- le chargé de mission

### **❖ Le Secrétaire Général :**

Il assure la coordination de tous les segments de la Caisse. Plusieurs services lui sont rattachés :

- Le service des archives et de la documentation
- Le service approvisionnement, marchés et contrats
- La cellule de gestion administrative et immobilière
- Le service du courrier

---

(\*) L'organigramme de la CSS est joint en annexe

❖ ***La Direction de l'Audit et l'Inspection Technique :***

Elle chargée de vérifier si les procédures ont été respectées dans le traitement des droits. Elle assure le contrôle des opérations de la CSS et assiste le DG dans la conception et l'exécution des délibérations du CA.

Elle comprend deux services :

- l'audit
- l'inspection technique.

❖ ***La Direction des Ressources Humaines :***

Mise à jour par décision du 25 février 1992 (\*), elle comprend :

- La subdivision du personnel et de la formation (SPF) qui s'occupe de la gestion administrative du personnel et des actions de formation en direction de celui-ci .Nous avons effectué notre stage au niveau de ce service ;
- La subdivision de la Paie
- le service social, rattaché à la SPF
- la subdivision de la médecine du travail

La direction des ressources humaines est chargée sous l'autorité du DRH de :

- de conseiller le DG et de servir d'interférence entre lui et les partenaires sociaux ;
- gérer les dossiers individuels des travailleurs et le fichier du personnel du siège et des établissements ;
- d'accomplir les actes d'administration du personnel ;
- de confectionner toutes les statistiques nécessaires à l'analyse et à la gestion efficace des ressources humaines ;

---

(\*) *Décision n°265/DG du 25 février 1992*

- d'exécuter les actions à mener dans le cadre de la politique de formation ;
- d'étudier et de préparer les dossiers contentieux en matière de conflit du travail et de véhiculer l'information au niveau du personnel ;
- de contrôler et de veiller à l'application des décisions, d'organiser et de diriger les activités à caractère social au profit du personnel.

❖ ***La Direction Technique :***

Elle est chargée de toutes les études relatives à l'organisation de l'institution, à la gestion de la sécurité sociale ainsi que de l'établissement des statistiques administratives, techniques, sociales et économiques. Elle comprend :

- la division des prestations familiales,
- la division des accidents du travail et maladies professionnelles,
- la division de la sécurité sociale des émigrés,
- la division de l'action sanitaire, sociale et familiale,
- la subdivision des prestations et produits,
- le cabinet du médecin conseil.

❖ ***La Direction Financière et comptable :***

Elle est chargée du traitement des opérations financières et comptables de la Caisse notamment :

- le recouvrement,
- la gestion de la trésorerie
- le règlement des dépenses
- la tenue de la comptabilité
- l'établissement des états financiers

On y retrouve les services de la comptabilité et de la trésorerie.



### ❖ *La Direction Informatique :*

Elle s'occupe :

- du suivi des documents tirés sur ordinateur et de leur mise à disposition auprès des services de la caisse,
- de l'enregistrement et de la ventilation des documents édités par ordinateur. Il s'agit des états de contrôle et de divers listings,
- de la gestion du parc informatique.

On y retrouve quatre sections :

- la section NTIC
- la section des études
- la section Télécoms
- la section Production

### ❖ *La Direction de la prévention des risques professionnels :*

Elle s'occupe des tâches de formation et de sensibilisation à la prévention des risques professionnels auprès des entreprises et organisations partenaires.

## **7. FINANCEMENT DE LA CSS**

Les ressources de la Caisse proviennent :

- des cotisations versées par les membres adhérents,
- des produits des titres de participation,
- des produits des immeubles de rapport,
- des produits tirés de l'exploitation de ses structures sanitaires
- des emprunts, subventions, dons et legs,
- autre ressource dont la nature n'est pas contraire aux objectifs de la Caisse.

Les sources de financement de la CSS sont diverses mais elle est principalement financée par les cotisations qu'elle perçoit des employeurs et qui représentent jusqu'à 90% des produits.

## 8. DIAGNOSTIC DES PRATIQUES GRH A LA CSS

### FICHE TECHNIQUE 1 : DIAGNOSTIC PREALABLE A LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DES COMPETENCES

L'objectif de cette fiche est de repérer l'existant en matière de gestion des ressources humaines à la CSS afin de préparer la mise en œuvre de la gestion des compétences.

<i>Principales actions RH</i>	1(*)	2	3	4
<b>A- Gestion des Ressources Humaines</b>				
1-Existence de description des emplois de l'institution <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de poste</li> <li>• Référentiel d'emploi</li> <li>• Référentiel de compétences</li> <li>• Carte des emplois</li> </ul>	X	X	X	X
2-Existence d'un système et d'une procédure de recrutement			X	
3-Existence d'une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés de l'institution			X	
4-Existence d'un système d'appréciation périodique (entretiens d'appréciation)			X	
5-Existence d'un système de promotion (règles de promotion, procédures d'accès, calendrier, acteurs)			X	
6-Existence d'un système de gestion et de développement des carrières (règles de mobilité, procédure d'accès...)			X	
7-Existence de règles pratiques locales de mobilité professionnelle et géographiques			X	
8-Existence de règles de gestion de fin de carrière			X	
9-Existence d'un système de reconnaissance et de rémunération individualisé			X	
<b>B- Gestion de la formation</b>				
1-Existence des procédures de recueil des besoins de formation et de définition des priorités			X	
2-Existence d'un plan de formation (PDF) unique				X
3-Existence d'un suivi du PDF (indicateur, pratiques d'analyse, bilan quantitatif et budgétaire)			X	

(\*) Les niveaux 1 à 4 correspondent aux différents niveaux de prise en compte des items mentionnés :

1= Non pris en compte    2= Début de prise en compte  
3= A renforcer            4= Prise en compte très marquée

## **8.1. LE RECRUTEMENT**

Le recrutement se fait soit sur demande soit sur appel à candidature en fonction des besoins du moment.

La procédure consiste à organiser des tests de sélection en vue de retenir le candidat qui satisfait le mieux aux critères de sélection. Les candidats retenus sont soumis à une période d'essai dont la durée varie en fonction du classement catégoriel de référence

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

Le contrat est soumis au DG pour signature ou à son représentant sur délégation expresse après visa du contrôleur financier.

Chaque poste de travail fait l'objet d'une description à travers une fiche de poste. C'est l'occasion de noter l'existence de fiches de postes parmi les outils de GRH à la CSS.

Toutefois, il convient de noter l'inexistence d'outils de gestion et suivi des ressources humaines aussi fondamentaux que les référentiels d'activité et de compétence.

## **8.2. LA FORMATION**

Il existe une politique de formation à la CSS. Elle est clairement véhiculée à travers un plan de formation qui vise à assurer aux agents de la Caisse les qualifications les mieux à même de leur permettre de faire face à leur métier.

Le process pour bénéficier d'une formation consiste à déposer une demande de formation qui sera examinée pour validation.

Les décisions de formation émanent du DRH sur délégation du DG.

Au regard du nombre de demandes de formation, il revient au DRH de procéder aux arbitrages nécessaires en conformité avec les priorités de la Caisse.

Il convient de préciser que des agents peuvent être choisis pour suivre une formation afin de faire face à des besoins ponctuels de la Caisse.

### **8.3. LA MOBILITE DU PERSONNEL**

Le personnel est très mobile. Les affectations se font sur ordre de la Direction Générale suivant les besoins au niveau des différents départements et établissements. Il existe diverses formes de mobilités :

- mobilité horizontale : il s'agit de mobilités au sein d'un même département ou d'une même section pour des emplois plus ou moins identiques,
- mobilité verticale : il s'agit de mobilités généralement liées à une évolution du statut de l'agent.

### **8.4. LA COMMUNICATION**

Il existe différents outils de communication au niveau de la Caisse.

Outre les notes de service, on retrouve au niveau des services visités :

- le téléphone : à quelques rares exceptions, tous les agents sont équipés de téléphone, le tout connecté sur un réseau interne ;
- l'ordinateur : chaque poste de travail est équipé d'un ordinateur, le tout connecté en réseau géré par la Direction Informatique ;
- 

En plus de ces outils de communication, il existe des tableaux d'affichages qui peuvent être consultés à tout moment.

# CHAPITRE 5 : ETAT DES LIEUX DE L'EXISTANT

## 1. INVENTAIRE PREALABLE

### 1.1. TABLEAU GENERAL SUR LES EFFECTIFS

**Tableau 1 : Situation générale sur les effectifs**

	Cadres	Maîtrise	Employés	Total
Effectif Total	73	231	45	349
Effectif Permanent	73	230	43	346
Effectif Temporaire	0	1	0	1
Effectif en détention temporaire	0	0	2	2

Source : Caisse de Sécurité Sociale/SFP – Janvier 2006

Nous remarquons sur ce tableau la situation de l'effectif total à la CSS au début de notre stage. Il s'agit d'une présentation qui spécifie la nature des effectifs. Ainsi, si l'effectif total est de 349, la base d'établissement des statistiques que nous dégagons dans cette étude reste l'effectif permanent qui est de 346 agents.

L'écart par rapport à l'effectif total résulte de la prise en compte dans le décompte d'un effectif temporaire et en détention provisoire assez marginal dans l'ensemble.

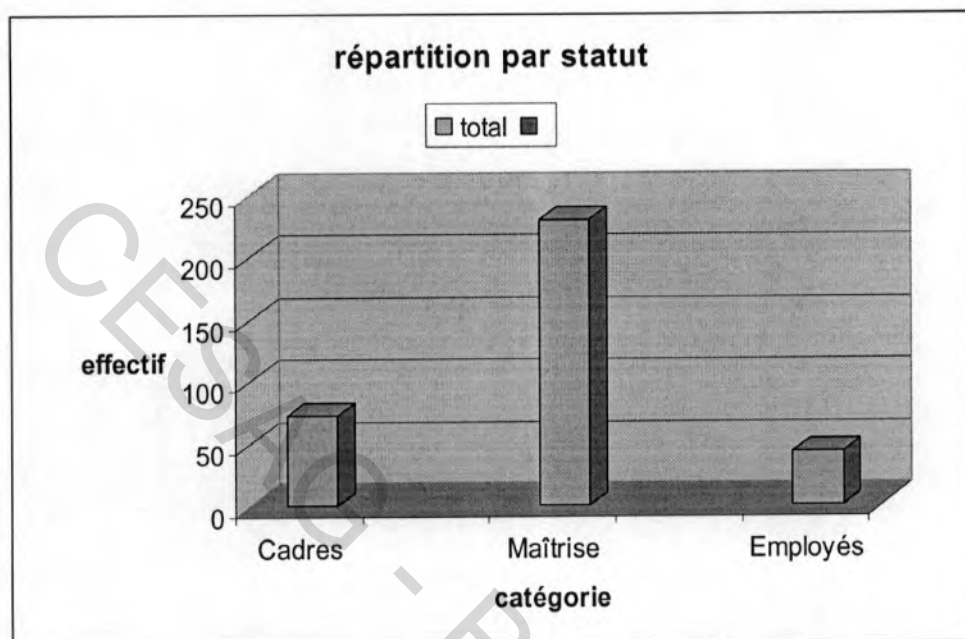
### 1.2. LES CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

**Tableau 2 : récapitulatif des effectifs par catégorie socioprofessionnelle**

	Cadres	%	Maîtrise	%	Employés	%	Total
Homme	64	18%	127	37%	36	10%	66%
Femme	9	3%	103	30%	7	2%	34%
Total	73	21%	230	67%	43	12%	100%

Source : Caisse de Sécurité Sociale/SFP – Janvier 2006

**Figure 3 : Histogramme des catégories socioprofessionnelles**



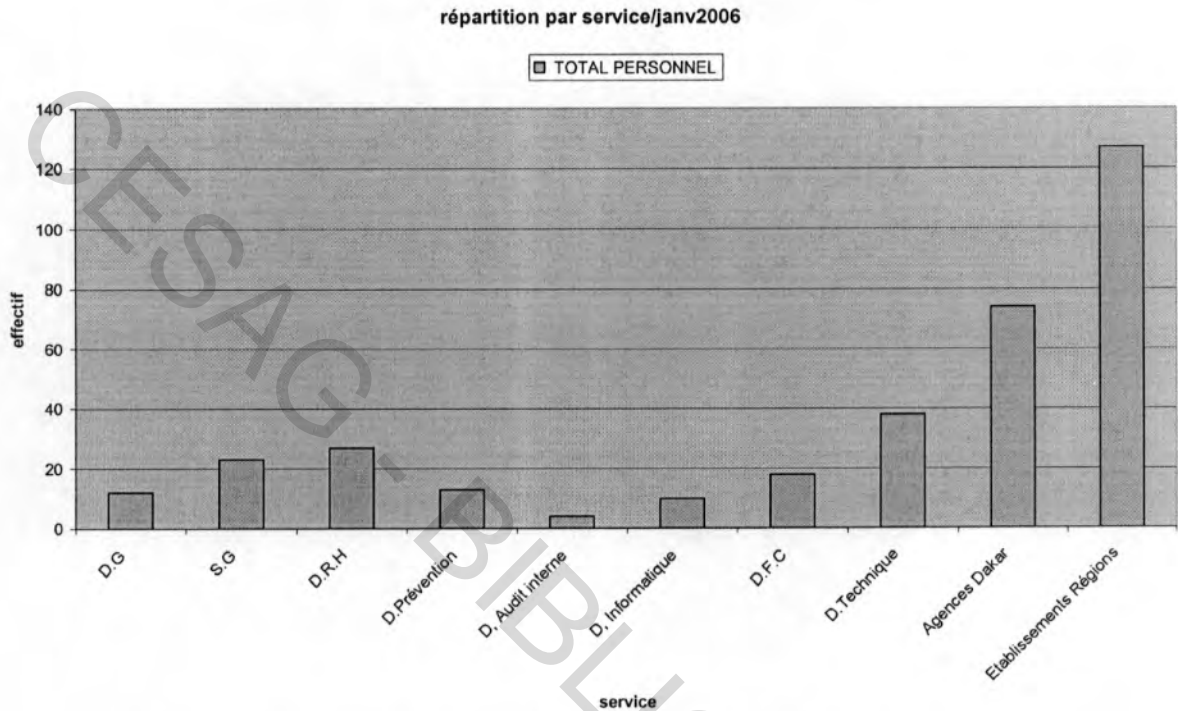
Ce tableau suggère une nette prédominance de la maîtrise dans la répartition socioprofessionnelle. En effet, avec 67% de l'effectif permanent, les agents de maîtrise s'érigent de fait comme le pilier de la Caisse. C'est d'autant plus évident quand on analyse de près les emplois à la CSS. L'essentiel des emplois qui font la raison d'être de la Caisse sont occupés par des agents de maîtrise.

Concernant les cadres, leur proportion (21%) reste tout à fait raisonnable au regard de la taille de l'institution. Il reste concentrés pour l'essentiel au niveau du siège.

Quant aux employés, occupant des emplois subalternes, leur proportion somme toute modeste (12%) est amenée dans les années à venir à se réduire davantage.

### 1.3.REPARTITION PAR SERVICE

**Figure 4 : Répartition par service (Janvier 2006)**



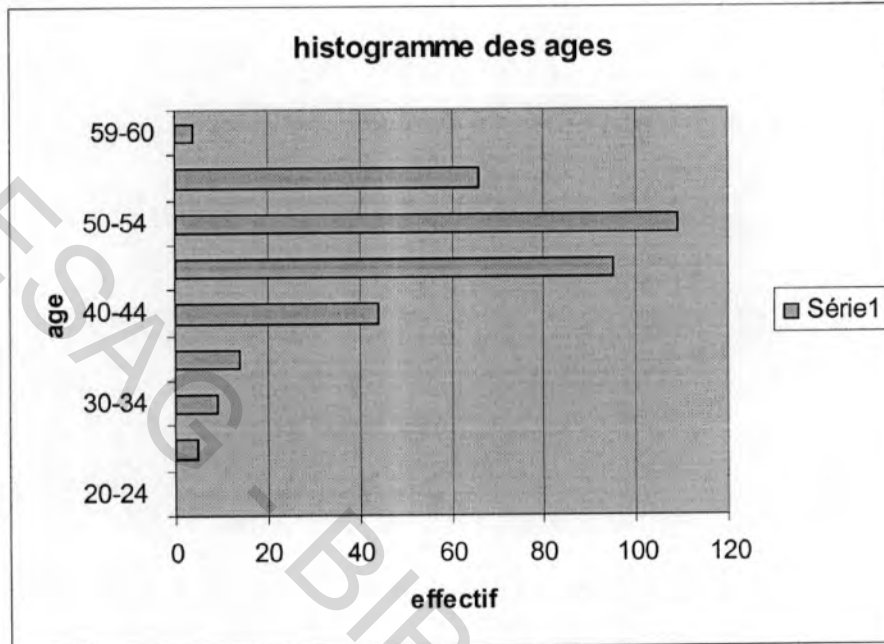
Source : Caisse de Sécurité Sociale/SFP – Janvier 2006

Ce tableau fait apparaître le niveau de répartition entre les différents départements fonctionnels de l'entreprise. Nous remarquons qu'à l'exception des établissements régionaux et agences de la région de Dakar, le plus gros de l'effectif se partage entre la DT, la DRH et le SG.

Cela s'explique par le fait que l'essentiel du personnel dépend de ces trois départements. Cela se comprend aisément pour la DRH. Pour le SG, il convient de préciser qu'il coordonne l'ensemble des activités des agences et établissements notamment. Pour la DT, cette situation reste essentiellement liée à la spécificité des prestations de la caisse.

## 1.4.REPARTITION PAR AGE

**Figure 5 : Pyramide des ages**



Source : Caisse de Sécurité Sociale/SFP – Janvier 2006

Ce tableau suggère un net vieillissement de l'effectif. C'est quelque part un signe de maturité pour l'institution et son personnel.

L'analyse des chiffres permet de relever un vieillissement fort élevé de l'ordre de 91%.c'est à l'évidence un taux fort élevé et laisse entrevoir des difficultés par rapport au renouvellement des effectifs. Le constat que nous faisons est que dans les 5-10 années à venir l'institution risque d'être confrontée à un problème de recrutement subit et massif à tous les niveaux. ce qui risque déposer le problème de la maîtrise du métier pour les nouveaux arrivants et affecter dans des proportions difficilement mesurables la bonne marche de l'institution.

Aussi, il conviendrait de recourir dès à présent à un recrutement échelonné sur 5 ans et favoriser parallèlement des départs anticipés en vue d'un renouvellement progressif de l'effectif et d'une restructuration dans des proportions raisonnables de la pyramide des ages.



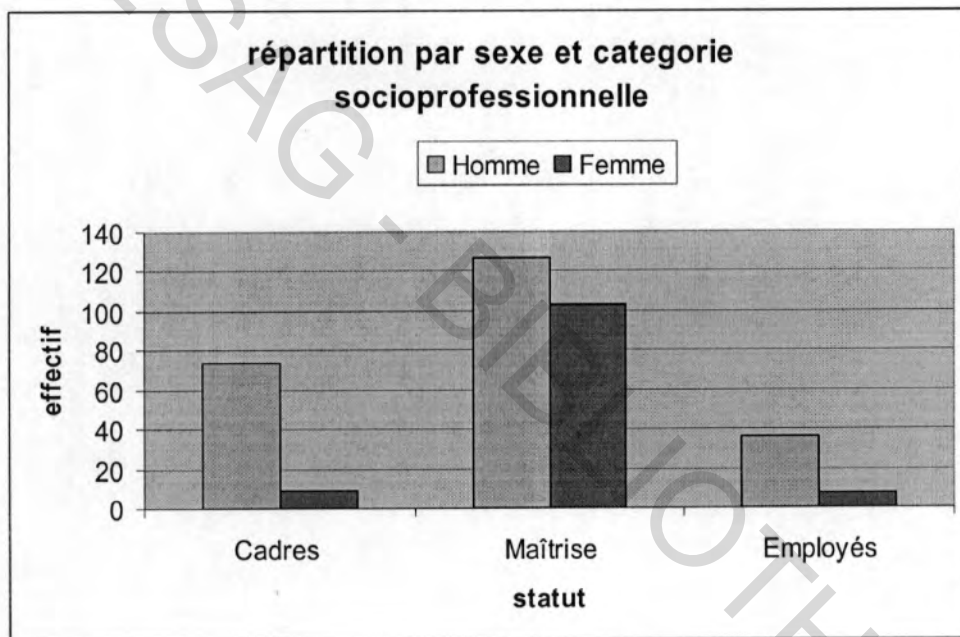
### 1.5. REPARTITION PAR SEXE

**Tableau 3 : Répartition par sexe**

	Cadres	Maîtrise	Employés	total
Homme	64	127	36	227
Femme	9	103	7	119

Source : Caisse de Sécurité Sociale/SFP – Janvier 2006

**Figure 6 : Répartition par sexe et catégorie socioprofessionnelle**



L'interprétation des tableaux ci-dessus laisse apparaître une nette représentativité des femmes dans toutes les catégories socioprofessionnelles notamment chez les agents de maîtrise.

Par rapport à l'effectif permanent de la Caisse, elles représentent 1/3 de la population de l'entreprise. On peut en déduire que l'approche « genre » n'est plus d'actualité à la CSS.

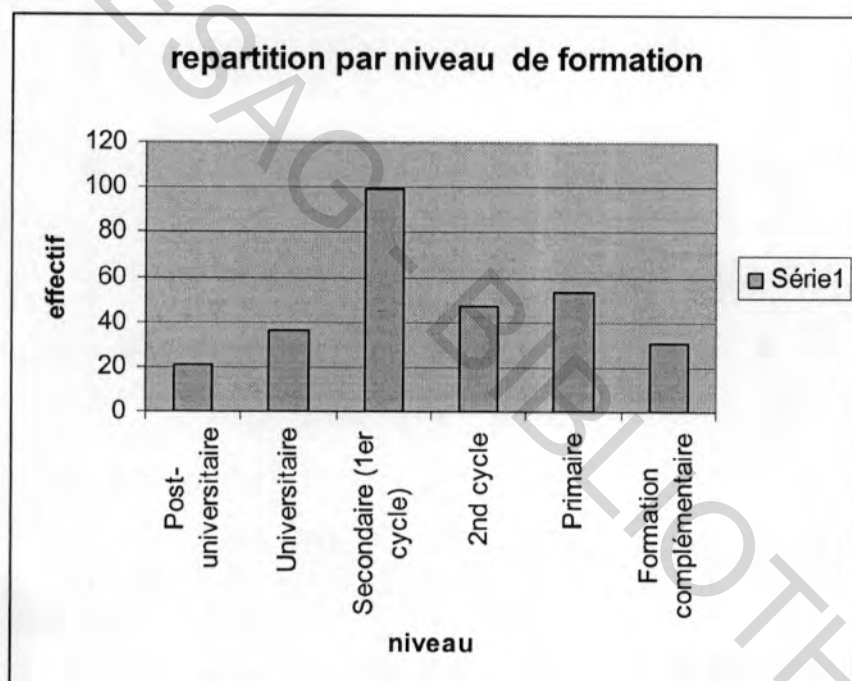
## 1.6. PYRAMIDE CULTURELLE

**Tableau 4 : Tableau des niveaux de formation**

Post-universitaire	Universitaire	Secondaire (1 <sup>er</sup> cycle)	2 <sup>nd</sup> cycle	Primaire	Formation complémentaire
21	36	99	47	53	31

Source : Caisse de Sécurité Sociale/SFP – Janvier 2006

**Figure 7 : Pyramide culturelle**



Cet histogramme nous édifie sur les niveaux de formation (\*) à la CSS. L'essentiel des agents se situe entre les niveaux V et IV (83,52%) correspondant pour l'essentiel à une formation de niveau secondaire. Sur un effectif de 346 agents, seuls 57 sont à classer dans les niveaux I, II et III (16,47%) soit un ratio de 1/6 . Ceci explique certainement le poids de la maîtrise dans la répartition par catégorie.

---

(\*) Selon la classification conventionnelle, les niveaux de formation sont classés comme suit : le niveau V qui correspond au CAP ou au BEP, le niveau IV au Baccalauréat, le niveau III à un diplôme Bac+2(DEUG,DUT,BTS), le niveau II à une Licence ou à une Maîtrise et le niveau I à un troisième cycle universitaire.

Une action à ce niveaux devrait permettre de rééquilibrer la tendance .les recrutements à envisager dans les prochaines années devraient être orientés vers le renforcement des niveaux IV et III notamment en vue de relever progressivement le niveau de la pyramide culturelle.

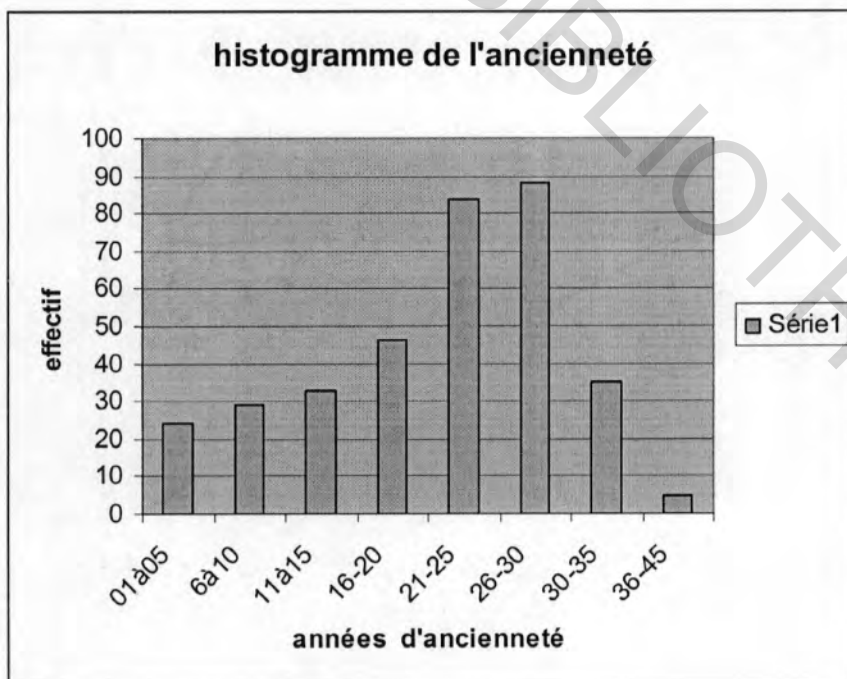
### 1.7. ANCIENNETE DANS LE METIER

**Tableau 5 : Tableau des anciennetés**

Ancienneté	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16-20	21-25	26-30	30-35	36-45
Effectif total	24	29	33	46	84	88	35	05
Ratio (%)	6.93	8.38	9.53	13.29	24.27	25.43	10.11	1.44

Source : Caisse de Sécurité Sociale/SFP – Janvier 2006

**Figure 8 : Histogramme de l'ancienneté**



Le personnel de la CSS bénéficie pour l'essentiel d'une ancienneté assez solide. Un bref survol des ratios permet de constater que 74,54% du personnel cumule une ancienneté de plus de 15 ans. C'est un signe d'attachement à l'entreprise et révélateur d'une certaine stabilité.

## **1.8. SITUATION DES DEPARTS**

**Tableau 6 : Situation des départs (2001-2005)**

<i>Année</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Licenciement	0	2	1	0	0
Départ volontaire	9	16	9	4	5
Retraite	6	2	1	2	4
Décès	3	0	0	0	0
Fin détachement	2	1	0	1	0
Démission	0	1	0	2	0
Détention préventive	0	0	0	0	0
<b>Total départs</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Source : Caisse de Sécurité Sociale/SFP – Janvier 2006

Ce tableau renseigne sur les mouvements qui affectent le personnel sur les 5 dernières années. Deux raisons essentielles expliquent le niveau des départs :

- la retraite : 3 départ en moyenne / an, pour cause de retraite
- le départ volontaire : 8,6 départs volontaires en moyenne par an

Aucun élément objectif ne nous permet d'expliquer concrètement ce niveau-tout de même assez élevé- de départs volontaires. Nous nous limiterons donc à ce simple constat et recommandons qu'il soit entrepris au niveau de la caisse des investigations de nature à y apporter une explication et un remède.

## **2. SITUATION DES EMPLOIS A LA CSS : LE CAS DE L'AGENCE PRINCIPALE**

Notre démarche à ce niveau consiste à faire l'état des lieux des emplois et familles professionnelles qu'on retrouve à la CSS.

Il s'agira ensuite d'élaborer un répertoire des emplois.

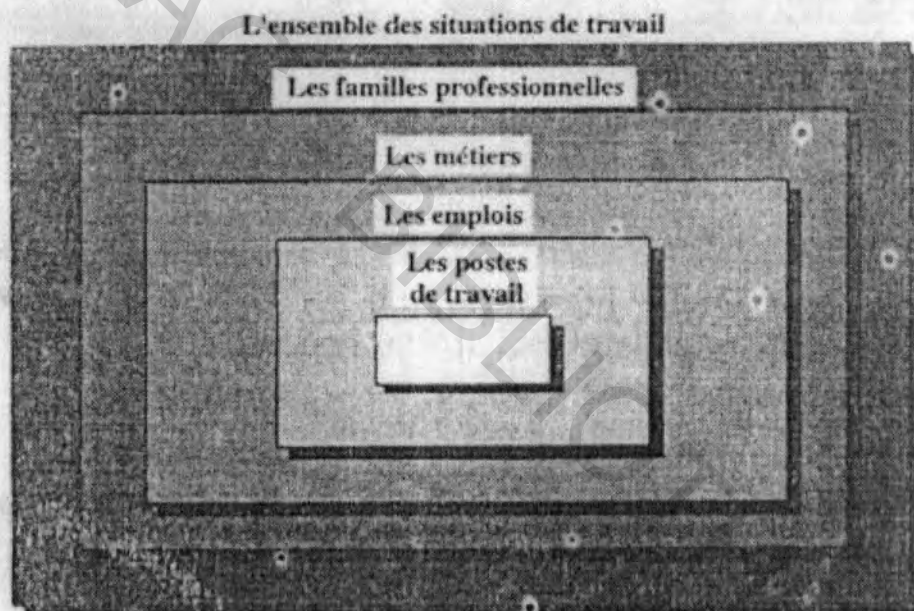
Nous précisons que pour l'analyse de la situation des emplois le cadre de référence reste l'AP.

## 2.1. LES EMPLOIS ET LES FAMILLES PROFESSIONNELLES

### 2.1.1. DESCRIPTION DES EMPLOIS

Nous retrouvons au niveau de l'APC différents types d'emplois. Nous les distinguons en emplois types et emplois clés.

Figure 9 : Descriptif des situations de travail



#### 2.1.1.1. LES EMPLOIS-TYPES

- **CHEF DE SUBDIVISION** : c'est un emploi de cadre chargé de la coordination de l'ensemble du personnel de l'AP placé sous sa responsabilité. Il assure les fonctions dévolues à tout cadre selon le schéma fayolien à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle sur les activités et le personnel de l'Agence. il a la responsabilité de la bonne marche de ce démembrement de la Caisse . il rend compte au SG.
- **CHEF DE SECTION** : il s'agit d'un emploi de cadre responsable d'un ou de plusieurs groupes. c'est un profil de cadre opérationnel.



- **CHEF DE GROUPE**: il s'agit d'un emploi correspondant au niveau le plus élevé de la maîtrise. Son titulaire est responsable de la cellule administrative la plus petite de la Caisse.
- **COMPTABLE**: il assure l'enregistrement des opérations comptables et de l'établissement des états de rapprochement.
- **CAISSIER**: il assure le paiement des prestations en espèce dues aux allocataires.

#### **2.1.1.2. LES EMPLOIS-CLES**

- **CONTROLEUR**: il s'agit d'un des emplois-clés de la CSS. le contrôleur est chargé de la vérification de la situation des cotisations des employeurs conformément aux prescriptions légales et réglementaires, de la détection des employeurs non immatriculés et de leur immatriculation d'office, du contrôle des procédures d'inscription et de radiation des employeurs, de la fourniture de renseignements et conseils aux usagers de l'institution. c'est un emploi essentiel pour la Caisse.
- **TECHNICIEN**: l'emploi de technicien est essentiel au même titre que celui de contrôleurs puisqu'il met en relation les représentants de la Caisse et leurs clients externes qui font sa raison d'être : les allocataires et leur famille. Cet emploi reste essentiel puisqu'il nécessite de son titulaire la maîtrise de règles relatives à la gestion de la relation client, la courtoisie et la disponibilité surtout. c'est le « miroir » de la Caisse auprès de ses clients directs.
- **AGENT DE RECOUVREMENT**: c'est un emploi qui complète celui de contrôleur. en effet, à la suite des contrôleurs, les agents de recouvrement s'occupent des tâches de recouvrement des créances de la Caisse. Or, il reste évident que si la caisse ne recouvre pas son dû auprès des employeurs les prestations aux allocataires ne pourraient être assurées correctement.

### **2.1.2. LES FAMILLES PROFESSIONNELLES**

A l'AP, nous retrouvons essentiellement trois types de familles professionnelles :

- **L'ADMINISTRATION GENERALE** : qui regroupe les emplois de chef de subdivision et les emplois subalternes qui lui sont directement rattachés et ne nécessitant aucune technicité relativement au métier de la Caisse.
- **LES EMPLOIS TECHNIQUES** : il s'agit des emplois qui nécessitent un certain niveau de technicité en relation avec le métier de la Caisse. Nous retrouvons dans cette famille professionnelle tous les emplois clés recensés précédemment (contrôleur, technicien, agent de recouvrement), les chef de section et chef de groupe.
- **LA COMPTABILITE** : comprend tous les emplois liés aux opérations comptables. c'est notamment le délégataire comptable, l'aide comptable et le caissier.

### **2.2. LE CLASSEMENT HIERARCHIQUE**

Conformément à l'art.46 de l'Accord d'établissement (\*), le classement hiérarchique des agents comprend trois classes correspondant au niveau de responsabilité et numérotés de 1 à 3 par ordre croissant d'importance.

---

(\*) Accord d'établissement CSS du 18 novembre 1997 modifié le 20 décembre 2005.

Au niveau de chaque classe, les emplois sont repartis en catégories, elles-mêmes subdivisées en quatorze (14) échelons. Chaque emploi correspond à une qualification professionnelle :

- La classe E: correspond aux emplois subalternes ; on y retrouve six (6) catégories classées E1 à E6.
- La classe M : c'est la classe des agents de maîtrise. on y retrouve quatre (4) catégories d'agents de maîtrise classés M1 à M4. on y retrouve les contrôleurs et techniciens (qualifiés et supérieurs) notamment.
- La classe C : c'est la classe des cadres. quatre (4) catégories sont également répertoriées dans cette classe. nous avons les classes :
  - C1 : cadre administratif, chef de section, cadre comptable et financier, cadre technique ;
  - C2 : cadre administratif, chef d'agence, chef de subdivision, cadre comptable et financier, cadre technique ;
  - C3 : chef de division, médecin, médecin spécialiste ;
  - C4 : directeur, conseiller, conseiller juridique, expert, contrôleur interne, contrôleur de gestion, secrétaire général.

### **2.3. CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS**

Il s'agit de répertorier et classer tous les emplois recensés à l'AP. Pour ce faire, il a fallu d'abord lister l'ensemble des situations de travail à l'AP puis procéder à leur regroupement par emploi-type. La dernière étape du process a consisté à regrouper les emplois en familles professionnelles sur la base des affinités tenant notamment au pôle d'activités. Nous avons donc le tableau suivant :



**FICHE TECHNIQUE 2 : Cartographie des emplois/ Agence Principale**

**DIRECTION : SECRETARIAT GENERAL**

<b>FAMILLE PROFESSIONNELLE</b>	<b>EMPLOI TYPE</b>	<b>CLASSIFICATION CATEGORIELLE</b>	<b>NBRE D'EMPLOIS</b>	<b>NBR DE POSTES</b>	
<b>ADMINISTRATION GENERALE</b>	1. chef d'agence	C2	3	1	
	2. secrétaire dactylographe	A1/E6		1	
	3. chauffeur	A1/E4		1	
<b>TECHNIQUE</b>	<b>B/1 -TECHNIQUE : PRESTATIONS FAMILIALES</b>	1. chef de section P.F	4	1	
		2. chef de groupe P.F		1	
		3. technicien qualifié		A2/M1	1
		4. technicien ordinaire		A1/E5	2
	<b>B/2-TECHNIQUE : COTISATIONS (ASSIETTE / CONTROLE ET RECOUVREMENT/ CONTENTIEUX)</b>	1. chef de section / Cotisation (adjoint chef d'agence)	C1	6	1
		2. chef de groupe/Assiette	A2/M4		1
		3. Technicien supérieur/Assiette	A2/M4		1
		4. contrôleur chargé du contentieux	A2/M2		1

		5. controleur-contrôle et recouvrement	A2/M2		1
		6. agent de recouvrement	A1/E5		1
		7. technicien ordinaire/Assiette	A1/E5		1
		8. chef de section/Bureau de liaison-secteur SODIDA (BLS)	C1		1
		9. technicien sup. - agent polyvalent (BLS)	A2/M2		1
		10. contrôleur (BLS)	A2/M2		1
		11. agent de recouvrement (BLS)	A1/E5		1
	<b>COMPTABILITE</b>	1. chef de section : déléataire comptable	C1	3	1
		2. caissier	A1/E5		1
		3. employé de bureau	A1/E4		1
<b>TOTAL</b>				<b>16</b>	<b>29</b>

La présentation de ce tableau suggère des passerelles entre les différents emplois notamment dans une même famille professionnelle. C'est ce que semble justifier l'Accord d'établissement dans sa dernière version en créant une nouvelle catégorie d'agents regroupant essentiellement les techniciens et appelée « gestionnaire de compte employeur » en charge de toutes les opérations liées au fonctionnement du compte employeur notamment l'immatriculation, la facturation, la déclaration, la mise à jour des fichiers employeurs et salaires et la gestion du pré contentieux.

L'existence de passerelles entre emplois est, somme toute, normale et pratique dans la mesure où elle permet en situation de sous-effectif d'y pallier en ayant recours à des agents déjà opérationnels et expérimentés faute de pouvoir en recruter.

Cette situation d'interchangeabilité crée une certaine polyvalence et facilite d'autant la prise en charge des comptes employeurs et des allocataires.

## **CHAPITRE 6 : APPLICATION DE LA DEMARCHE GPEC A L'AGENCE PRINCIPALE**

Egalement dénommée Dakar Principale, l'Agence Principale de Colobane (AP) est un démembrement de la CSS situé sur le site même du siège de l'institution (Colobane, place de l'OIT) (\*).

L'AP est dirigée par un chef d'agence qui dépend hiérarchiquement du Secrétaire général.

L'AP est structurée en quatre pôles ou sections:

- les Cotisations
- les Prestations Familiales (PF)
- La Comptabilité
- Le Bureau de Liaison de la SO.D.I.DA (BLS).

### **1. ANALYSE DES RESSOURCES DISPONIBLES ET DES BESOINS EN RESSOURCES**

#### **1.1. ANALYSE DES RESSOURCES DISPONIBLES**

L'AP dispose, à l'heure actuelle d'un effectif total de 28 agents à la disposition d'un chef d'agence.

Ce personnel se répartit entre les quatre sections qui polarisent l'activité de l'Agence à savoir :

---

(\*) L'actuelle dénomination de l'AP est Agence WILTORD toujours située sur le site du siège de la CSS (nouveau bâtiment).

- les PF, avec 5 agents dont :
  - 1 chef de section
  - 1 chef de groupe
  - 3 techniciens
- la comptabilité avec 3 agents :
  - 1 chef de section appelé délégué comptable,
  - 1 caissier
  - 1 employé comptable
- le BLS avec 4 agents :
  - 1 chef de section
  - 1 contrôleur
  - 1 technicien faisant office d'agent polyvalent
  - 1 agent de recouvrement
- les Cotisations avec un effectif de 14 agents ainsi repartis :
  - 1 chef de section
  - 1 chef de groupe
  - 2 techniciens (sous section Assiette)
  - 1 chargé du contentieux (contrôleur)
  - 5 contrôleurs
  - 4 agents de recouvrement

La section PF a pour mission essentielle la prise en charge des salariés et allocataires. Aussi, à ce niveau les techniciens attachés à cette section assurent la liquidation des différentes allocations (allocations familiales, prénatales, maternelles...) aux allocataires et/ou à leurs épouses.

De même, ils reçoivent les nouveaux dossiers des salariés en vue de leur traitement afin que ceux-ci et/ou leurs épouses et enfants puissent bénéficier des prestations de la Caisse.

La section Cotisations assure le recouvrement des sommes dues à la CSS par les employeurs immatriculés .De même, ses agents s'assurent du respect par les employeurs de l'obligation d'immatriculation par des contrôles périodiques et inopinés.

L'exercice de ces différentes activités suppose un respect scrupuleux des protocoles et procédures du code de la sécurité sociale.

## **1.2.LES BESOINS ACTUELS EN RESSOURCES**

Les besoins actuels en ressources au niveau de l'AP ne peuvent être quantifiés sans une évaluation préalable de la situation liée à chaque emploi mais également du niveau d'évolution de l'activité sur les années précédentes.

### **1.2.1. DETERMINATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL : Statistiques sur les créations d'emplois sur les 5 dernières années (\*)**

L'activité des contrôleurs et agents de recouvrement est essentiellement liée au volume d'employeurs à prendre en charge.

Il convient d'abord d'établir le volume moyen de dossiers employeurs par agent.

Il s'agira ensuite d'établir une courbe de progression pour évaluer le niveau des besoins actuels en ressources.

---

*(\*)Nous partons du principe que la charge effective de travail n'est pas établie à la CSS pour les agents ciblés dans l'étude. Aussi, nous invitons à considérer la charge de travail que nous déterminons pour chaque emploi comme une hypothèse de travail partant de critères objectifs liés à l'activité des agents ciblés.*

**Tableau 7: Evolution du nombre d'employeurs immatriculés / 2001-2005**

<i>Année</i>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Total employeurs immatriculés</b>	2.337	2.764	3.360	3.758	4.099

De façon brute, nous remarquons que le niveau d'activité a presque doublé de 2001 à 2005 puisqu'on est passé d'un effectif de 2.337 employeurs immatriculés à 4.099.

Inversement, l'effectif de contrôleurs et agents de recouvrement au niveau de l'AP reste stables.

Il s'agit là d'une situation qui entraîne une surcharge de travail à terme préjudiciable à l'institution.

Si, en 2001, l'effectif de contrôleurs était de 7 agents à l'AP pour un effectif de 2.337 employeurs immatriculés, nous sommes fondés à établir que la charge moyenne de travail par contrôleur et par an est de :

$$2.337 / 7 = 333.85 \text{ dossiers employeur par agent}$$

De 2001 à 2005, l'effectif d'employeurs immatriculés a augmenté de 1.762. aussi, l'effectif de contrôleurs doit-il évoluer pour permettre un ajustement adéquat face à la charge de travail supplémentaire. Aussi, on aura :

$$1.762 / 333.85 = 5.27$$

**Soit 5 agents supplémentaires**

Les besoins actuels en contrôleurs pour l'AP sont de 12 agents soit :

$$7 \text{ (effectif disponible)} + 5 \text{ (besoin actuel en ressources)} = 12 \text{ contrôleurs}$$

De même, pour les agents de recouvrement, nous allons recourir au même process. Ainsi, nous aurons pour déterminer la charge moyenne de travail par agent de recouvrement :

$$2.337 / 5 = 467.4$$

L'effectif d'agents de recouvrement en 2005 devrait être de :

$$1.762 / 467.4 = 3.76 \text{ soit 3 agents supplémentaires}$$



Donc, les besoins actuels en agents de recouvrement pour l'AP sont de 8 agents supplémentaires soit :

$$5(\text{effectif actuel}) + 3 = 8 \text{ agents de recouvrements}$$

### **1.2.2. STATISTIQUES SUR LES FLUX DE DOSSIERS P.F DES 5 DERNIERES ANNEES**

La détermination des besoins actuels de la section P.F en techniciens reste essentiellement liée au niveau d'activité de cette section. il convient de rappeler que la section P.F est responsable de la gestion des allocataires et des salariés et comme telle, elle reçoit les nouveaux dossiers –allocataires et assure des prestations relativement aux allocations familiales, allocations prénatales et postnatales et allocations de maternelles.

L'évaluation des besoins en ressources passe par la détermination de la charge moyenne de travail par technicien. Nous considérons comme unité de mesure le volume de nouveaux dossiers traités.

Nous avons les statistiques suivantes sur les dernières années :

**Tableau 8 : Evolution des nouveaux dossiers (2003-2005)**

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Total nouveaux dossiers	X	X	1.052	1.842	1.725
Ratio d'évolution par an	X	X	X	75,09%	-6,35%

$$\text{Moyenne pondérée} = 4.619 / 3 = 1.539,66 \text{ dossiers /an}$$

**Tableau 9: Evolution du nombre d'allocataires (2001-2005)**

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Total allocataires	10.482	11.711	12.818	14.655	16.597
Ratio d'évolution par an	X	11,72%	9,45%	14,33%	13,25%

$$\text{Moyenne pondérée} = 66.263/5 = 13.252,6 \text{ allocataires / an}$$

$$\text{Ratio moyen /an} = 12,18\%$$



Les tableaux précédents nous édifient sur le nombre d'allocataires et le volume de nouveaux dossiers au niveau de la section P.F de l'AP. Nous allons à présent déterminer la charge moyenne de travail par technicien P.F/ an.

Nous avons donc :

$$\begin{aligned} a)- \text{total nouveaux dossiers 2003/total techniciens P.F 2003} &= N \\ N &= 1052/8 = 131.5 \end{aligned}$$

La charge moyenne de travail par technicien P.F est donc de **131.5** nouveaux dossiers par an.

Nous allons recourir au même process pour déterminer la charge moyenne de travail par technicien P.F relativement au nombre d'allocataires en charge. Nous avons donc :

$$\begin{aligned} b)- \text{total allocataires 2003/total techniciens P.F 2003} &= M \\ M &= 12818/8 = 1602.25 \end{aligned}$$

Nous avons donc une charge moyenne de travail par technicien P.F de :

$$\begin{aligned} N (\text{nouveaux dossiers}) + M (\text{allocataires en charge}) \\ 131.5 \text{ Nouveaux dossiers et } 1605 \text{ allocataires en moyenne par an} \end{aligned}$$

Les besoins en ressources à l'heure actuelle se situent comme suit :

- $673 (c a d 1.725 - 1.052 = 673) / N = N'$  (= nouveaux dossiers)  
 $673/131.5 = 5.11$  soit 5 agents supplémentaires pour la gestion des nouveaux dossiers
- $3.779 (c a d 16.597 - 12.818 = 3.779) / M = M'$   
 $3779/1602.25 = 2.35$  soit 2 agents supplémentaires pour la prise en charge des allocataires

Ainsi donc, les besoins en ressources relativement aux techniciens seront de :

$$(N' + M') / 2 = N'M' \text{ (=effectif moyen pouvant prendre en charge à la fois } X \text{ nouveaux dossiers et } Y \text{ allocataires par an)}$$

$(5.11 + 2.35) / 2 = 3.75$  soit une estimation de 3 techniciens supplémentaires.  
Les besoins actuels en techniciens sont donc de : 7 (effectif actuel) + 3 (besoins actuels en ressources) = 10 techniciens.

## **2. FIXATION D'UN HORIZON DE PREVISION**

Se proposer d'élaborer une GPEC c'est également se fixer un horizon de prévision.

Il doit être choisi en tenant compte de la spécificité de chaque entreprise. Cette spécificité se mesure à trois éléments essentiellement :

- Le statut de l'entreprise
- le produit
- le marché

Toutefois, d'autres indicateurs peuvent fournir des informations utiles telles que :

- la taille de l'entreprise
- la politique d'investissement de l'entreprise.

Concernant la CSS, la particularité de son produit et son statut, de même que son marché (les agents de l'état, des entreprises publiques, parapubliques et privées) il serait intéressant de faire une étude sur une période assez longue (par exemple, plus de 10 ans) pour pouvoir effectuer des simulations sur l'évolution du comportement des différents acteurs.

Toutefois, des impératifs de temps et de moyens mais également le souci de précision nous oblige à envisager l'étude dans des limites raisonnables et réalistes.

Aussi, il convient pour cet exercice de gestion prévisionnelle de se limiter à un horizon de 3 à 5 ans maximum pour observer le niveau d'évolution des effectifs de l'AP.

Les résultats obtenus devront permettre d'envisager un scénario d'évolution plus global, intéressant les départements les plus essentiels.

Notre travail se limitera donc à l'horizon 2010.

- **CHEF DE GROUPE**: il s'agit d'un emploi correspondant au niveau le plus élevé de la maîtrise. Son titulaire est responsable de la cellule administrative la plus petite de la Caisse.
- **COMPTABLE**: il assure l'enregistrement des opérations comptables et de l'établissement des états de rapprochement.
- **CAISSIER**: il assure le paiement des prestations en espèce dues aux allocataires.

### **2.1.1.2. LES EMPLOIS-CLES**

- **CONTROLEUR**: il s'agit d'un des emplois-clés de la CSS. le contrôleur est chargé de la vérification de la situation des cotisations des employeurs conformément aux prescriptions légales et réglementaires, de la détection des employeurs non immatriculés et de leur immatriculation d'office, du contrôle des procédures d'inscription et de radiation des employeurs, de la fourniture de renseignements et conseils aux usagers de l'institution. c'est un emploi essentiel pour la Caisse.
- **TECHNICIEN**: l'emploi de technicien est essentiel au même titre que celui de contrôleurs puisqu'il met en relation les représentants de la Caisse et leurs clients externes qui font sa raison d'être : les allocataires et leur famille. Cet emploi reste essentiel puisqu'il nécessite de son titulaire la maîtrise de règles relatives à la gestion de la relation client, la courtoisie et la disponibilité surtout. c'est le « miroir » de la Caisse auprès de ses clients directs.
- **AGENT DE RECOUVREMENT**: c'est un emploi qui complète celui de contrôleur. en effet, à la suite des contrôleurs, les agents de recouvrement s'occupent des tâches de recouvrement des créances de la Caisse. Or, il reste évident que si la caisse ne recouvre pas son dû auprès des employeurs les prestations aux allocataires ne pourraient être assurées correctement.

### **2.1.2. LES FAMILLES PROFESSIONNELLES**

A l'AP, nous retrouvons essentiellement trois types de familles professionnelles :

- **L'ADMINISTRATION GENERALE** : qui regroupe les emplois de chef de subdivision et les emplois subalternes qui lui sont directement rattachés et ne nécessitant aucune technicité relativement au métier de la Caisse.
- **LES EMPLOIS TECHNIQUES** : il s'agit des emplois qui nécessitent un certain niveau de technicité en relation avec le métier de la Caisse. Nous retrouvons dans cette famille professionnelle tous les emplois clés recensés précédemment (contrôleur, technicien, agent de recouvrement), les chef de section et chef de groupe.
- **LA COMPTABILITE** : comprend tous les emplois liés aux opérations comptables. c'est notamment le délégué comptable, l'aide comptable et le caissier.

### **2.2. LE CLASSEMENT HIERARCHIQUE**

Conformément à l'art.46 de l'Accord d'établissement (\*), le classement hiérarchique des agents comprend trois classes correspondant au niveau de responsabilité et numérotés de 1 à 3 par ordre croissant d'importance.

---

(\*) Accord d'établissement CSS du 18 novembre 1997 modifié le 20 décembre 2005.

Au niveau de chaque classe, les emplois sont repartis en catégories, elles-mêmes subdivisées en quatorze (14) échelons. Chaque emploi correspond à une qualification professionnelle :

- La classe E: correspond aux emplois subalternes ; on y retrouve six (6) catégories classées E1 à E6.
- La classe M : c'est la classe des agents de maîtrise. on y retrouve quatre (4) catégories d'agents de maîtrise classés M1 à M4. on y retrouve les contrôleurs et techniciens (qualifiés et supérieurs) notamment.
- La classe C : c'est la classe des cadres. quatre (4) catégories sont également répertoriées dans cette classe. nous avons les classes :
  - C1 : cadre administratif, chef de section, cadre comptable et financier, cadre technique ;
  - C2 : cadre administratif, chef d'agence, chef de subdivision, cadre comptable et financier, cadre technique ;
  - C3 : chef de division, médecin, médecin spécialiste ;
  - C4 : directeur, conseiller, conseiller juridique, expert, contrôleur interne, contrôleur de gestion, secrétaire général.

### **2.3. CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS**

Il s'agit de répertorier et classer tous les emplois recensés à l'AP. Pour ce faire, il a fallu d'abord lister l'ensemble des situations de travail à l'AP puis procéder à leur regroupement par emploi-type. La dernière étape du process a consisté à regrouper les emplois en familles professionnelles sur la base des affinités tenant notamment au pôle d'activités. Nous avons donc le tableau suivant :

**FICHE TECHNIQUE 2 : Cartographie des emplois/ Agence Principale**

**DIRECTION : SECRETARIAT GENERAL**

<b>FAMILLE PROFESSIONNELLE</b>	<b>EMPLOI TYPE</b>	<b>CLASSIFICATION CATEGORIELLE</b>	<b>NBRE D'EMPLOIS</b>	<b>NBR DE POSTES</b>		
<b>ADMINISTRATION GENERALE</b>	1. chef d'agence	C2	3	1		
	2. secrétaire dactylographe	A1/E6		1		
	3. chauffeur	A1/E4		1		
<b>TECHNIQUE</b>	<b>B/1 -TECHNIQUE : PRESTATIONS FAMILIALES</b>		4	1. chef de section P.F	C1	1
				2. chef de groupe P.F	A2/M4	1
				3. technicien qualifié	A2/M1	1
				4. technicien ordinaire	A1/E5	2
	<b>B/2-TECHNIQUE : COTISATIONS (ASSIETTE / CONTROLE ET RECOUVREMENT/ CONTENTIEUX)</b>		6	1. chef de section / Cotisation (adjoint chef d'agence)	C1	1
				2. chef de groupe/Assiette	A2/M4	1
				3. Technicien supérieur/Assiette	A2/M4	1
				4. contrôleur chargé du contentieux	A2/M2	1

		5. controleur-contrôle et recouvrement	A2/M2		1
		6. agent de recouvrement	A1/E5		1
		7. technicien ordinaire/Assiette	A1/E5		1
		8. chef de section/Bureau de liaison-secteur SODIDA (BLS)	C1		1
		9. technicien sup. - agent polyvalent (BLS)	A2/M2		1
		10. contrôleur (BLS)	A2/M2		1
		11. agent de recouvrement (BLS)	A1/E5		1
	<b>COMPTABILITE</b>	1. chef de section : délégataire comptable	C1	3	1
		2. caissier	A1/E5		1
		3. employé de bureau	A1/E4		1
<b>TOTAL</b>				<b>16</b>	<b>29</b>

La présentation de ce tableau suggère des passerelles entre les différents emplois notamment dans une même famille professionnelle. C'est ce qui semble justifier l'Accord d'établissement dans sa dernière version en créant une nouvelle catégorie d'agents regroupant essentiellement les techniciens et appelée « gestionnaire de compte employeur » en charge de toutes les opérations liées au fonctionnement du compte employeur notamment l'immatriculation, la facturation, la déclaration, la mise à jour des fichiers employeurs et salariés et la gestion du pré contentieux.

L'existence de passerelles entre emplois est, somme toute, normale et pratique dans la mesure où elle permet en situation de sous-effectif d'y pallier en ayant recours à des agents déjà opérationnels et expérimentés faute de pouvoir en recruter.

Cette situation d'interchangeabilité crée une certaine polyvalence et facilite d'autant la prise en charge des comptes employeurs et des allocataires.



## **CHAPITRE 6 : APPLICATION DE LA DEMARCHE GPEC A L'AGENCE PRINCIPALE**

Egalement dénommée Dakar Principale, l'Agence Principale de Colobane (AP) est un démembrement de la CSS situé sur le site même du siège de l'institution (Colobane, place de l'OIT) (\*).

L'AP est dirigée par un chef d'agence qui dépend hiérarchiquement du Secrétaire général.

L'AP est structurée en quatre pôles ou sections:

- les Cotisations
- les Prestations Familiales (PF)
- La Comptabilité
- Le Bureau de Liaison de la SO.D.I.DA (BLS).

### **1. ANALYSE DES RESSOURCES DISPONIBLES ET DES BESOINS EN RESSOURCES**

#### **1.1. ANALYSE DES RESSOURCES DISPONIBLES**

L'AP dispose, à l'heure actuelle d'un effectif total de 28 agents à la disposition d'un chef d'agence.

Ce personnel se répartit entre les quatre sections qui polarisent l'activité de l'Agence à savoir :

---

(\* ) L'actuelle dénomination de l'AP est Agence WILTORD toujours située sur le site du siège de la CSS (nouveau bâtiment).

- les PF, avec 5 agents dont :
  - 1 chef de section
  - 1 chef de groupe
  - 3 techniciens
  
- la comptabilité avec 3 agents :
  - 1 chef de section appelé délégué comptable,
  - 1 caissier
  - 1 employé comptable
  
- le BLS avec 4 agents :
  - 1 chef de section
  - 1 contrôleur
  - 1 technicien faisant office d'agent polyvalent
  - 1 agent de recouvrement
  
- les Cotisations avec un effectif de 14 agents ainsi repartis :
  - 1 chef de section
  - 1 chef de groupe
  - 2 techniciens (sous section Assiette)
  - 1 chargé du contentieux (contrôleur)
  - 5 contrôleurs
  - 4 agents de recouvrement

La section PF a pour mission essentielle la prise en charge des salariés et allocataires. Aussi, à ce niveau les techniciens attachés à cette section assurent la liquidation des différentes allocations (allocations familiales, prénatales, maternelles...) aux allocataires et/ou à leurs épouses.

De même, ils reçoivent les nouveaux dossiers des salariés en vue de leur traitement afin que ceux-ci et/ou leurs épouses et enfants puissent bénéficier des prestations de la Caisse.

La section Cotisations assure le recouvrement des sommes dues à la CSS par les employeurs immatriculés .De même, ses agents s'assurent du respect par les employeurs de l'obligation d'immatriculation par des contrôles périodiques et inopinés.

L'exercice de ces différentes activités suppose un respect scrupuleux des protocoles et procédures du code de la sécurité sociale.

## **1.2.LES BESOINS ACTUELS EN RESSOURCES**

Les besoins actuels en ressources au niveau de l'AP ne peuvent être quantifiés sans une évaluation préalable de la situation liée à chaque emploi mais également du niveau d'évolution de l'activité sur les années précédentes.

### **1.2.1. DETERMINATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL : Statistiques sur les créations d'emplois sur les 5 dernières années (\*)**

L'activité des contrôleurs et agents de recouvrement est essentiellement liée au volume d'employeurs à prendre en charge.

Il convient d'abord d'établir le volume moyen de dossiers employeurs par agent.

Il s'agira ensuite d'établir une courbe de progression pour évaluer le niveau des besoins actuels en ressources.

---

*(\*)Nous partons du principe que la charge effective de travail n'est pas établie à la CSS pour les agents ciblés dans l'étude. Aussi, nous invitons à considérer la charge de travail que nous déterminons pour chaque emploi comme une hypothèse de travail partant de critères objectifs liés à l'activité des agents ciblés.*

**Tableau 7: Evolution du nombre d'employeurs immatriculés / 2001-2005**

<i>Année</i>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Total employeurs immatriculés</b>	2.337	2.764	3.360	3.758	4.099

De façon brute, nous remarquons que le niveau d'activité a presque doublé de 2001 à 2005 puisqu'on est passé d'un effectif de 2.337 employeurs immatriculés à 4.099.

Inversement, l'effectif de contrôleurs et agents de recouvrement au niveau de l'AP reste stables.

Il s'agit là d'une situation qui entraîne une surcharge de travail à terme préjudiciable à l'institution.

Si, en 2001, l'effectif de contrôleurs était de 7 agents à l'AP pour un effectif de 2.337 employeurs immatriculés, nous sommes fondés à établir que la charge moyenne de travail par contrôleur et par an est de :

$$2.337 / 7 = 333.85 \text{ dossiers employeur par agent}$$

De 2001 à 2005, l'effectif d'employeurs immatriculés a augmenté de 1.762. aussi, l'effectif de contrôleurs doit-il évoluer pour permettre un ajustement adéquat face à la charge de travail supplémentaire. Aussi, on aura :

$$1.762 / 333.85 = 5.27$$

**Soit 5 agents supplémentaires**

Les besoins actuels en contrôleurs pour l'AP sont de 12 agents soit :

$$7 \text{ (effectif disponible)} + 5 \text{ (besoin actuel en ressources)} = 12 \text{ contrôleurs}$$

De même, pour les agents de recouvrement, nous allons recourir au même process. Ainsi, nous aurons pour déterminer la charge moyenne de travail par agent de recouvrement :

$$2.337 / 5 = 467.4$$

L'effectif d'agents de recouvrement en 2005 devrait être de :

$$1.762 / 467.4 = 3.76 \text{ soit 3 agents supplémentaires}$$

Donc, les besoins actuels en agents de recouvrement pour l'AP sont de 8 agents supplémentaires soit :

$$5(\text{effectif actuel}) + 3 = 8 \text{ agents de recouvrements}$$

### **1.2.2. STATISTIQUES SUR LES FLUX DE DOSSIERS P.F DES 5 DERNIERES ANNEES**

La détermination des besoins actuels de la section P.F en techniciens reste essentiellement liée au niveau d'activité de cette section. il convient de rappeler que la section P.F est responsable de la gestion des allocataires et des salariés et comme telle, elle reçoit les nouveaux dossiers –allocataires et assure des prestations relativement aux allocations familiales, allocations prénatales et postnatales et allocations de maternelles.

L'évaluation des besoins en ressources passe par la détermination de la charge moyenne de travail par technicien. Nous considérons comme unité de mesure le volume de nouveaux dossiers traités.

Nous avons les statistiques suivantes sur les dernières années :

**Tableau 8 : Evolution des nouveaux dossiers (2003-2005)**

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Total nouveaux dossiers	X	X	1.052	1.842	1.725
Ratio d'évolution par an	X	X	X	75,09%	-6,35%

*Moyenne pondérée = 4.619 / 3 = 1.539,66 dossiers /an*

**Tableau 9: Evolution du nombre d'allocataires (2001-2005)**

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Total allocataires	10.482	11.711	12.818	14.655	16.597
Ratio d'évolution par an	X	11,72%	9,45%	14,33%	13,25%

*Moyenne pondérée = 66.263/5 = 13.252,6 allocataires / an*

*Ratio moyen /an = 12,18%*

Les tableaux précédents nous édifient sur le nombre d'allocataires et le volume de nouveaux dossiers au niveau de la section P.F de l'AP. Nous allons à présent déterminer la charge moyenne de travail par technicien P.F/ an.

Nous avons donc :

$$a)- \text{total nouveaux dossiers 2003/total techniciens P.F 2003} = N$$

$$N=1052/8=131.5$$

La charge moyenne de travail par technicien P.F est donc de **131.5** nouveaux dossiers par an.

Nous allons recourir au même process pour déterminer la charge moyenne de travail par technicien P.F relativement au nombre d'allocataires en charge. Nous avons donc :

$$b)- \text{total allocataires 2003/total techniciens P.F 2003} = M$$

$$M=12818/8=1602.25$$

Nous avons donc une charge moyenne de travail par technicien P.F de :

$$N \text{ (nouveaux dossiers)} + M \text{ (allocataires en charge)}$$

$$131.5 \text{ Nouveaux dossiers et } 1605 \text{ allocataires en moyenne par an}$$

Les besoins en ressources à l'heure actuelle se situent comme suit :

- $673 \text{ (c a d } 1.725-1.052=673) / N = N'$  (= nouveaux dossiers)  
 $673/131.5=5.11$  soit 5 agents supplémentaires pour la gestion des nouveaux dossiers
- $3.779 \text{ (c a d } 16.597-12.818=3.779) / M = M'$   
 $3779/1602.25=2.35$  soit 2 agents supplémentaires pour la prise en charge des allocataires

Ainsi donc, les besoins en ressources relativement aux techniciens seront de :

$$(N'+M') / 2 = N'M' \text{ (=effectif moyen pouvant prendre en charge à la fois } X \text{ nouveaux dossiers et } Y \text{ allocataires par an)}$$

$(5.11+2.35)/2=3.75$  soit une estimation de 3 techniciens supplémentaires.  
 Les besoins actuels en techniciens sont donc de :  $7 \text{ (effectif actuel)} + 3 \text{ (besoins actuels en ressources)} = 10$  techniciens.

## **2. FIXATION D'UN HORIZON DE PREVISION**

Se proposer d'élaborer une GPEC c'est également se fixer un horizon de prévision.

Il doit être choisi en tenant compte de la spécificité de chaque entreprise. Cette spécificité se mesure à trois éléments essentiellement :

- Le statut de l'entreprise
- le produit
- le marché

Toutefois, d'autres indicateurs peuvent fournir des informations utiles telles que :

- la taille de l'entreprise
- la politique d'investissement de l'entreprise.

Concernant la CSS, la particularité de son produit et son statut, de même que son marché (les agents de l'état, des entreprises publiques, parapubliques et privées) il serait intéressant de faire un étude sur une période assez longue (par exemple, plus de 10 ans) pour pouvoir effectuer des simulations sur l'évolution du comportement des différents acteurs.

Toutefois, des impératifs de temps et de moyens mais également le souci de précision nous oblige à envisager l'étude dans des limites raisonnables et réalistes.

Aussi, il convient pour cet exercice de gestion prévisionnelle de se limiter à un horizon de 3 à 5 ans maximum pour observer le niveau d'évolution des effectifs de l'AP.

Les résultats obtenus devront permettre d'envisager un scénario d'évolution plus global, intéressant les départements les plus essentiels.

Notre travail se limitera donc à l'horizon 2010.

Par ailleurs, l'absence de recrutement sur la période ciblée est significative. On peut en déduire que le remplacement des emplois vacants n'est plus systématique.

**Projection des entrées et sortie à l'horizon 2010**

Sur l'effectif actuel, on estime qu'en 2010, 4 agents (\*) feront valoir leurs droits à la retraite pour limite d'âge.

Par rapport au recrutement de nouveaux agents, la tendance des dernières années révèle un niveau décidément statique. Aucun recrutement n'a été constaté par rapport aux emplois principalement ciblés par l'étude.

Aussi, si cette tendance se poursuivait le niveau des effectifs disponibles serait de l'ordre de :

***(Total effectif actuel + recrutement) - retraites et autres départs prévisibles***  
***(29+0)- 4=25***

***Le niveau des ressources futures disponibles sera donc de : 25 agents***

---

(\*) Nous avons les données suivantes par rapport aux départs à la retraite pour les années 2006 à 2010 :

2006=0

2007=1 chef de groupe

2008=0

2009=1 contrôleur et 1 technicien

2010=1 agent de recouvrement



#### **4. DEFINITIONS DES BESOINS FUTURS EN EMPLOIS ET COMPETENCES(\*)**

##### **4.1. LES EMPLOIS**

###### **4.1.1. BESOINS FUTURS EN EFFECTIF/TECHNICIENS**

L'effectif à l'horizon 2010 peut être mesuré sur la base des prévisions d'évolution de l'activité. Le point de départ du calcul reste bien entendu la charge moyenne de travail par agent.

Nous aurons ainsi pour les techniciens :

***Total allocataires supplémentaires entre 2006 et 2010/charge moyenne de travail par technicien***

***9493 / 1602.25 = 5.92 soit 5 agents supplémentaires d'ici à 2010 pour faire face au flux d'allocataires***

###### **4.1.2. BESOINS FUTURS EN EFFECTIFS/CONTROLEURS**

Concernant la détermination du niveau des besoins futurs pour les contrôleurs, nous partons de l'estimation pour 2010 du nombre d'employeurs immatriculés. Ainsi, nous avons l'estimation suivante des besoins futurs probables en agents contrôleurs :

**(\*\*) 2440 / 333.85 = 7.30 soit une moyenne de 7 contrôleurs supplémentaires en 2010**

---

**(\*) Les prévisions sont à relativiser à tous les niveaux d'autant plus que le facteur lié à l'évolution technologique n'est pas intégré parce que difficilement quantifiable. Il convient donc d'appréhender les résultats obtenus par rapport à la variable principale retenue dans cette étude à savoir la charge de travail par agent.**

**(\*\*) Total employeurs immatriculés prévus en 2010 - total employeurs immatriculés en 2005 / charge moyenne de travail par contrôleur (6539-4099=2440)**

### **4.1.3. BESOINS FUTURS EN EFFECTIFS/AGENTS DE RECOUVREMENT**

Nous suivons le même cheminement pour déterminer le niveau des besoins en ressources en ce qui concerne les agents de recouvrements. Nous avons donc :

***2440/467.4=5.22 soit une moyenne de 5 agents de recouvrements supplémentaires à prévoir à l'horizon 2010 afin de combler le déficit en ressources.***

---

## **4.2. LES BESOINS EN COMPETENCES**

L'étude portera à ce niveau essentiellement sur les techniciens et contrôleurs. à cet effet, nous avons prévu et élaboré une grille d'entretien (voir annexe) pour préparer le terrain et dont l'exploitation aura permis l'élaboration d'un référentiel d'activité et d'un référentiel de compétences pour les contrôleurs et techniciens (PF notamment) joint en annexe.

Il convient de préciser qu'au niveau de la DRH à la CSS, il n'existe que des fiches de poste. Des outils de GRH aussi importants que les référentiels n'ont pas encore fait l'objet de formalisation dans la pratique GRH à la CSS. Ce stage aura été l'occasion de proposer la formalisation et donc l'utilisation de ces outils de la GRH.

Nous allons donc essentiellement traiter des besoins en compétences au niveau des techniciens PF et des contrôleurs qui forment à l'heure actuelle et relativement au métier de l'institution les emplois essentiels au niveau de l'AP.

### **4.2.1. LES BESOINS EN COMPETENCES : LE CAS DES TECHNICIENS P.F**

Le cas des techniciens PF est fort édifiant des besoins en compétences au niveau de l'AP. Il convient de revenir d'abord sur la fonction essentielle des techniciens PF. Il s'agit de la codification et du traitement des dossiers d'allocations familiales et allocations pré et post-natales. À cet effet, ils sont directement en contact avec les allocataires et leurs épouses.

Cette position nécessite des qualités et aptitudes relativement à la gestion des clients et des files d'attente.

Nous avons vu plus haut les statistiques par rapport au flux d'allocataires au niveau de l'AP et la charge de travail que cela implique pour les techniciens PF. Par rapport à cela, il convient pour une meilleure gestion de cette situation de prévoir des formations afin d'initier les techniciens PF aux techniques de gestion des files d'attente mais également aux règles de gestion de la relation client pour une gestion plus qualitative de la relation avec les principaux clients de la caisse.

Par ailleurs, il serait intéressant de relever le niveau du diplôme pour les techniciens PF (Baccalauréat par exemple) pour leur donner plus de chance de promotion au sein de la caisse.

#### **4.2.2. LES BESOINS EN COMPETENCES : LE CAS DES CONTROLEURS**

Les contrôleurs ont pour fonction de veiller au respect par les employeurs de la réglementation en matière de sécurité sociale. Il s'agit d'agents de terrain. Il convient de remarquer que les conditions de travail des contrôleurs varient d'un établissement à un autre. Ceci reste essentiellement lié aux réalités du terrain auquel ils sont en contact. A titre indicatif, le contrôleur du BLS a essentiellement affaire à des employeurs évoluant dans des secteurs formalisés alors que celui de Pikine reste en contact avec une cible n'évoluant pas nécessairement dans le secteur formel.

Il reste donc évident que les conditions d'exercice du travail ne sont pas les mêmes.

Par rapport aux besoins en compétences des contrôleurs, il convient de mettre l'accent sur :

- la maîtrise parfaite de la langue de travail des administrations et organisations qui est le français ;
- la maîtrise des outils de la comptabilité, d'où la nécessité de mettre l'accent, quant au recrutement, sur des candidats ayant une formation basique en comptabilité ;
- l'aptitude à la rédaction de rapports sur la situation des entreprises et organisations soumises à immatriculation.

Concrètement, il convient de préconiser des formations de remise à niveau périodiques pour les contrôleurs (tous les 2 ans par exemple) afin de rendre plus qualitative la prise en charge des comptes employeurs et contrebalancer les éventuelles effets négatifs de la surcharge de travail à laquelle ils sont soumis.

Par ailleurs, il serait utile d'inciter à relever le niveau de formation pour les besoins du recrutement (Bac + 2 par exemple). ceci aiderait davantage à leur progression professionnelle au sein de la Caisse.

## 5. ANALYSE DES ECARTS

**Tableau 11 : Tableau récapitulatif des écarts**

	Ressources Disponibles	Besoins actuels en ressources	Total besoins en effectifs	<i>Ecart actuel</i>	Besoins futurs	Total besoins futurs en effectifs	Ressources Futures Disponibles	<i>Ecart futur prévisible</i>	
								<i>Sur-plus</i>	<i>manque</i>
Contrôleur	7	5	12	-5	7	19	6	<i>-13</i>	
Technicien	7	3	10	-3	5	15	6	<i>-9</i>	
Agents de recouvrement	5	3	8	-3	5	13	4	<i>-9</i>	
Autres	10	<i>NP (*)</i>	10	<i>NP</i>	<i>NP</i>	10	9	<i>-1</i>	
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>11</b>	<b>40</b>	<b>-11</b>	<b>17</b>	<b>57</b>	<b>25</b>	<b>-32</b>	

*(\*)NP=non pris en compte*

Le constat qui ressort de ce tableau synthétique est le suivant : il existe à l'heure actuelle un écart considérable par rapport aux besoins en ressources concernant les emplois de techniciens (-3), contrôleurs (-5) et agents de recouvrement (-3). Et la tendance par rapport au recrutement ne laisse présager aucune mesure correctrice.

Il serait intéressant de se pencher sur le niveau des écarts pour envisager des mesures de nature à rééquilibrer la situation ou à tout le moins maintenir le niveau de la charge moyenne de travail à un seuil raisonnable par agent.

Cependant, si le facteur technologique(\*) était pris en compte par la Caisse de façon pertinente, il conviendrait de relativiser considérablement l'écart constaté ci-dessus de sorte à en pallier les effets négatifs sur l'organisation.

---

*(\*) A titre de rappel, le facteur technologique n'est pas appréhendé dans le cadre de cette étude parce que difficilement quantifiable et maîtrisable.*

## **6. INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

L'interprétation des résultats concerne les trois niveaux d'analyse que nous avons passé en revue jusque là. Il s'agit des effectifs, des emplois et des compétences.

- S'agissant des effectifs ; il ressort de l'analyse des résultats que l'effectif de la CSS présente les caractéristiques suivantes sur lesquelles il convient d'agir :
  1. c'est un effectif vieillissant : 91% de l'effectif se situe à ce jour dans la tranche d'âge 40-60ans ;
  2. l'effectif est essentiellement composé d'agents de maîtrise (67% de l'effectif permanent) ;
  3. le personnel bénéficie à 70% d'une expérience de plus de dix ans dans la profession.

Cette situation de l'effectif nous amène à proposer les mesures suivantes :

1. envisager un programme de départs négociés à étaler sur 5 voire 10 ans afin de renouveler l'effectif vieillissant et renverser progressivement la tendance sur les années à venir par le recrutement de personnels plus jeunes ;

2. renforcer l'effectif de cadres à tous les niveaux notamment dans les familles professionnelles techniques tout en maintenant le niveau des effectifs pour les agents de maîtrise afin d'éviter des déséquilibres déplorables.

- S'agissant des emplois, l'étude a permis d'identifier trois principales familles professionnelles : l'administration générale, la comptabilité et les emplois techniques inhérents au métier de la Caisse. De ceci, il ressort les caractéristiques suivantes :
  1. les emplois au niveau de l'AP sont essentiellement techniques ;
  2. il s'agit d'emplois nécessitant un certain niveau de connaissance du code de la sécurité sociale et un certain niveau d'expérience professionnelle ;
  3. il s'agit enfin d'emplois qui ne sont pas systématiquement interchangeables.

A ce niveau, il convient d'envisager une approche qui permet de regrouper les emplois techniques (techniciens et contrôleurs notamment) dans une famille professionnelle où ils seraient interchangeables. C'est une approche qui permet de mettre l'accent sur la gestion de la relation client (employeurs immatriculés et allocataires) par la mise en place de chargés de clientèle, personnel polyvalent à même de gérer les allocataires et les employeurs immatriculés indifféremment.

- Concernant les compétences, l'étude nous a permis de constater l'absence d'outils de gestion opérationnels des ressources humaines tels que les référentiels et autres indicateurs de veille.

Aussi, il convient pour une meilleure gestion des ressources humaines à la CSS d'intégrer des outils proposés en annexe (fiches de poste, référentiels d'emploi et de compétences)-auxquels il faudra ajouter des indicateurs de veille- et veiller à former les responsables opérationnels à l'utilisation de ces outils.

Par ailleurs, il convient de mettre un accent particulier sur la communication. Toutes les recommandations faites concernant les effectifs, les emplois et les compétences doivent être envisagés comme des projets sur lesquels il faudra veiller à bien communiquer. Le succès de toute entreprise dans une organisation dépend de la qualité et du type de communication privilégié.

## CONCLUSION

Les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle évoluent dans un contexte marqué par la compétitivité. Pour se maintenir et se développer dans cet environnement, il leur faut disposer de ressources en quantité et qualité suffisantes. C'est cette problématique qui nous a amené à nous pencher sur le cas de la CSS à travers une esquisse de GPEC.

Il s'est agi de voir comment et dans quelle mesure une telle démarche était applicable à la CSS.

L'analyse des effectifs et des emplois dans cette entreprise nous a permis de voir qu'une telle démarche est, sinon indispensable du moins salutaire au regard des différentes caractéristiques de l'effectif et des emplois dans un environnement en perpétuelle mutation.

Nous avons donc entrepris cette étude avec pour objectif de contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à la CSS notamment par :

- l'appréciation des ressources et des besoins de l'organisation en vue de proposer des solutions pour les effectifs, les emplois et les compétences à moyen terme ;
- l'élaboration d'outils à l'usage de la direction des ressources humaines et devant permettre un meilleur suivi des personnes et des emplois.

Dans cette perspective, nous avons utilisé comme méthodologie de réalisation de l'étude :

- un échantillon d'étude, en l'occurrence L'Agence Principale de Colobane et son personnel,
- un horizon de prévision pour le moins raisonnable (5 ans),
- des données collectées à la DRH (SFP) et à l'AP, traitées et analysées à travers des tableaux et graphiques sur Excel

Il convient de préciser que la réalisation d'une telle étude n'est pas de tout repos et pose quantité de difficultés.

Ainsi, le temps de réalisation de l'étude nous a semblé assez court (Janvier à Avril). De même, nous avons rencontré quelques difficultés à respecter le programme de travail du fait du peu de disponibilité de certains agents que nous avons eu à interroger dans le cadre des entretiens préalables à la réalisation des référentiels.

Il convient en guise de recommandation finale d'insister, dans la mise en pratique des suggestions émises précédemment, sur la nécessité de procéder progressivement soit par catégorie d'emplois soit par département fonctionnel et éviter toute entreprise qui consisterait à appliquer une GPEC à l'entreprise dans sa globalité - ce qui serait coûteux et inefficace. Les résultats obtenus à chaque niveau devront être étendus progressivement à d'autres niveaux jusqu'à obtenir les résultats les plus satisfaisants.



## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- BARRAUD, J et MOULE, M (2000) : *La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation*, éditions Dunod, 219p.
- BATAL, Christian (1997)- *La Gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome 1, éditions d'Organisation, 255p.
- BATAL, Christian (1998)- *La Gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome 2, éditions d'Organisation, 253p.
- BRABET, J [sous la direction] (1993)- *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris.
- DESROSIERES, A et THEVENOT, L (1998)- *Les catégories socioprofessionnelles*, éditions La Découverte.
- DENIMAL, P et DONNADIEU, G (1994)- *Classification / Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, éditions Liaisons.
- IGALENS, Jacques et ROUSSEL, Patrice (1998)- *Méthodes de Recherche en gestion des ressources humaines*, éditions Economica, 203p.
- JALBERT, F (1989)- *Les Ressources humaines, atout stratégique*, éditions L'Harmattan.
- MALLET, Louis (1991) - *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Les éditions Liaisons, 200p.
- MINET, Francis / PARLIER, Michel / De WITTE, Serge (1994)- *La compétence mythe, construction ou réalité ?* Paris, L'Harmattan, 230p.
- PERETTI, Jean-Marie (2002-2003) - *Gestion des ressources humaines*, 10è édition, Vuibert Entreprises, 285p.

- PERETTI, Jean-Marie (1994)- *Ressources humaines*, 4è édition, Vuibert, 575p.
- THEVENET, M (1992)- *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Collection « Option Gestion », éditions Liaisons.
- WEISS, Dimitri [Conçu et coordonné par](2005)- *Ressources humaines*, 3è édition, éditions d'Organisation , 805p.

### **ARTICLES et AUTRES**

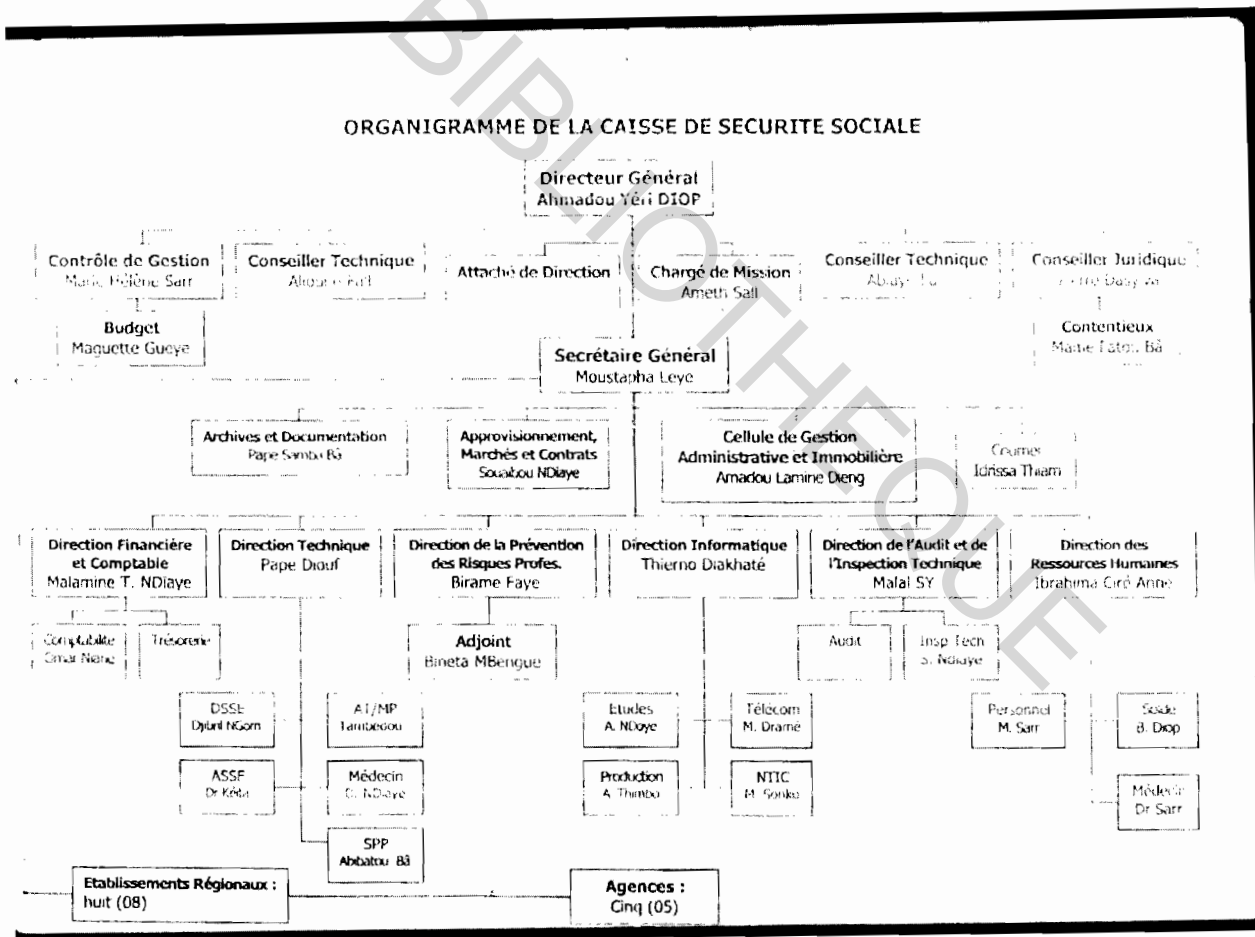
- ANDCP - Pourquoi et comment la fonction RH peut être un acteur stratégique dans la transformation des entreprises, in *Personnel* N°374, pp 15-18.
- BERNAUD, Jean-Luc – Evaluer les compétences individuelles en situation de travail, in *Revue française de gestion* N° 126 - Novembre, Décembre 1999 pp 120-128.
- GILBERT, Patrick – La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, in *Revue française de gestion* N° 124 - Juin, Juillet, Aout 1999 pp 66-75
- HENRIET, Bruno – La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles, in *Revue française de gestion* N°124 - Juin, Juillet, Aout 1999, pp 82-93.
- LEPLAT, J - les habiletés cognitives dans le travail , in ANDCP, *Revue Personnel* N° 366, Janvier 1996.
- MBENGUE Ababacar et PETIT Danielle – Stratégie et Gestion des Ressources Humaines, in *Revue française de gestion* N° 132 pp4-10.
- Site de la Caisse de sécurité Sociale du Sénégal,  
[En ligne].<http://www.secusociale.sn>
- Site du CEDIP,  
[En ligne].<http://www.3ct.com/ridf/index.htm>

## **ANNEXES**

- 1. ORGANIGRAMME DE LA CAISSE DE SECURITE SOCIALE*
- 2. PRESENTATION -TYPE FICHE DE POSTE*
- 3. REFERENTIEL D'EMPLOI ET DE COMPETENCES/ CONTROLEUR*
- 4. REFERENTIEL D'EMPLOI ET DE COMPETENCES/ TECHNICIEN P.F*
- 5. GRILLES D'ENTRETIEN AVEC LE D.R.H*
- 6. GRILLES D'ENTRETIEN AVEC LE PERSONNEL DE L'AGENCE PRINCIPALE*

# ANNEXE 1

## ORGANIGRAMME DE LA CAISSE DE SECURITE SOCIALE DU SENEGAL



## ANNEXE 2

### PRESENTATION-TYPE FICHE DE POSTE

#### 1. IDENTIFICATION DU POSTE

- ❖ NOM DE L'INSTITUTION.....
- ❖ INTITULE DU POSTE.....
- ❖ NOM ET PRENOM DU TITULAIRE.....
- ❖ N° MATRICULE.....SEXE.....
- ❖ DATE D'EMBAUCHE.....
- ❖ CLASSIFICATION CATEGORIELLE.....
- ❖ POSITIONNEMENT HIERARCHIQUE.....
- ❖ NOMBRE DE COLLABORATEURS  
PLACES SOUS L'AUTORITE DE CE POSTE.....

#### 2. RAISON D'ETRE DU POSTE

- ❖ FONCTION :.....
- ❖ MISSIONS :.....
  1. ....
  2. ....
  3. ....
  4. ....
- ❖ ACTIVITES/TACHES.....

#### 3. PREREQUIS (EXIGENCES DU POSTE)

- ❖ NIVEAU ET DOMAINE DE FORMATION.....
- ❖ EXPERIENCE PROFESSIONNELLE.....
- ❖ EXIGENCES PROFESSIONNELLES LIEES AU POSTE.....
- ❖ RELATIONS FONCTIONNELLES :
  - INTERNES :
  - EXTERNES :

#### 4. VALIDATION

- ❖ SIGNATURE TITULAIRE DU POSTE
- ❖ SIGNATURE N+1
- ❖ SIGNATURE DRH
- ❖ SIGNATURE DG

## ANNEXE 3

### REFERENTIEL D'EMPLOI ET DE COMPETENCES : CONTROLEUR

#### 1-REFERENTIEL D'EMPLOI

Le référentiel d'emploi détaille ce qu'un agent doit faire dans le cadre du poste ou de l'emploi qu'il occupe (fonction, missions, activités, tâches). nous distinguons dans cette présentation la fiche signalétique et la fiche descriptive.

#### A. Fiche Signalétique

- Intitule de l'emploi : CONTROLEUR
- Classement hiérarchique : M2 (ex 4/1)
- Direction : SG
- Département : établissements et agences
- Service : Dakar principale
- Section : Cotisations
- Lieu d'exercice : Colobane / Dakar
- Responsable hiérarchique : Adjoint chef d'agence

**B. Fiche Descriptive**

<b>Fonction</b>	<b>Mission</b>	<b>Activités et taches</b>	<b>N1 (*)</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>
Vérification du respect de la réglementation en matière de sécurité sociale par les employeurs notamment l'immatriculation et les cotisations	M1. Contrôle - terrain	A1. « Dépistage » des entreprises non immatriculées à la CSS			
		A2. Contrôle du registre de l'employeur			
		A3. Rédaction d'un rapport de contrôle			
	M2. Immatriculation des employeurs	A1. Vérification de la conformité des dossiers d'immatriculation			
		A2. Visite terrain pour faire l'état des lieux de l'entreprise à immatriculer			
		A3. établir un bordereau d'immatriculation			
		A4. Rédaction d'un procès- verbal			
	M3. Régularisation des cotisations employeurs	A1. Contrôle de régularisation des cotisations			
		A2. envoi courrier de mise en demeure aux entreprises récalcitrantes			
		A3. confrontation avec employeurs			
		A4. rédaction d'un PV			
		A5. Renvoi dossier auprès de l'agent chargé du contentieux			
	M4. Information, enquêtes et rapports sur la situation des femmes en couche	A1. Recueillir des informations			
A2. Procéder à des enquêtes de vérification					
A3. Rédaction d'un PV					

Pré requis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diplôme / Niveau de formation : Bac G2/BEP en comptabilité</li> <li>2. Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le domaine : 6 mois 1 an au service cotisation</li> <li>• Dans un emploi proche ou similaire : 5ans d'expérience professionnelle</li> </ul> </li> </ol>
Responsabilités	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Performance à atteindre : (<i>à déterminer par la direction</i>)</li> <li>3. Niveau de qualité attendu : (<i>à déterminer par la direction</i>)</li> <li>4. Comportements professionnels et valeurs à respecter : rigueur et méthode</li> <li>5. Condition de réussite : être persuasif et rigoureux</li> </ol>
Contraintes et risques de l'emploi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contraintes de l'emploi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre bien portant physiquement et mentalement</li> <li>• Etre capable de travailler sous pression</li> </ul> </li> <li>2. Risques de l'emploi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agression verbale</li> <li>• Risque juridique</li> <li>• Accident de la circulation</li> </ul> </li> </ol>

### **C. Validation**

- Date de description : 16/03/2006
- Date de validation : 00./04/2006
- Mise à jour : 00./00/2006

---

**(\*) Les niveaux N1 à N3 correspondent à différents niveaux de progression :**

**N1= débutant**

**N2=agent confirmé**

**N3=agent expérimenté**



## 2. REFERENTIELLE DE COMPETENCES : CONTROLEUR

<b>Intitulé de l'emploi : Contrôleur</b>				
<b>Connaissances, méthodes et aptitudes</b>	<b>Niveau de maîtrise des compétences</b>			
	N1	N2	N3	N4
<b>Connaissances théoriques (savoirs)</b>				
C1. Savoir lire et écrire et s'exprimer correctement en français C2. Savoir lire des états comptables C3. Avoir une excellente connaissance de la réglementation en matière de sécurité sociale C4. Avoir une connaissance poussée de la législation du travail C5. Connaître les protocoles d'immatriculation des employeurs à la CSS				
<b>Savoir-faire</b>				
SF1. Savoir rédiger des correspondances SF2. Savoir rédiger des PV et rapport de contrôle SF3. Savoir évaluer un registre employeur SF4. Savoir interpréter un tableau de bord employeur SF5. Savoir mettre en oeuvre les instruments de contrôle de régularisation des employeurs affiliés				
<b>Compétences d'organisation</b>				
O1. Etre rigoureux et méthodique O2. Etre autonome O3. Etre disponible				
<b>Compétences relationnelles</b>				
R1. Etre persuasif R2. Etre patient R3. Etre courtois R4. Etre discret				
<b>Compétences d'adaptation</b>				
A1. Etre capable de travailler sous pression A2. Etre capable de s'adapter au rythme de travail des entreprises				

- (\*) **N1= Connaissances notionnelles**  
**N2= Maîtrise des situations courantes**  
**N3= Maîtrise toutes les situations**  
**N4= Maîtrise totale de la compétence**

## ANNEXE 4

### REFERENTIEL D'EMPLOI ET DE COMPETENCES : TECHNICIEN P.F

#### 1-REFERENTIEL D'EMPLOI

##### A. Fiche Signalétique

- Intitule de l'emploi : TECHNICIEN
- Classement hiérarchique : E5 (ex4/2)
- Direction : SG
- Département : Etablissements et agences
- Service : Dakar principale
- Section : Prestations familiales
- Lieu d'exercice : Colobane / Dakar
- Responsable hiérarchique : Chef de section PF

## **B. Fiche Descriptive**

Fonction	Mission	Activités et taches	N1 (*)	N2	N3
Codification et traitement des dossiers d'allocation familiales (AF) et d'allocations pré et postnatales (PPN)	M1.Fournir des renseignements aux allocataires	A1. Recevoir les allocataires et leurs épouses			
		A2.Orienter les allocataires et leurs épouses			
		A3.Informer les allocataires et leurs épouses			
	M2.Traitement des nouveaux dossiers	A1.Reception des nouveaux dossiers			
		A2.Verifier la validité des pièces constitutives du dossier			
		A3.Soumettre les dossiers au chef de section pour visa			
		A4.Immatriculation des allocataires			
	M3.Traitement des mandats d'AF et PPN	A1.Receptions des pièces d'AF et PPN (« volets »)			
		A2.Recherche du numéro allocataire dans le fichier pour validation du dossier			
		A3.Traitement des dossiers PF pour liquidation			
		A4.Soumettre les « volets » au chef de section pour visa			
		A5.Archivage du « volet »liquidé			
A6.Remise d'un bon de paiement à l'allocataire pour paiement de ses droits auprès des guichets CSS					
Pré requis	1. Diplôme/Niveau de formation : BEPC ou équivalent/initiation en comptabilité 2. Expérience professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le domaine : 3 années d'expérience</li> <li>• Dans un emploi proche ou similaire : Non précisé</li> </ul>				
Responsabilités	1. Performance à atteindre : <i>(à déterminer par la direction)</i> 2. Niveau de qualité attendu : <i>(à déterminer par la direction)</i> 3. Comportements professionnels et valeurs à respecter : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir travailler en équipe</li> <li>• Etre méthodique</li> <li>• Etre attentif et compréhensif</li> </ul> 4. Condition de réussite : être ouvert, rigoureux et persévérant				

Contraintes et risques de l'emploi	1. Contraintes de l'emploi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre bien portant physiquement et mentalement</li> <li>• Etre capable de travailler sous pression</li> <li>• Etre capable d'informer clairement les clients</li> </ul> 2. Risques de l'emploi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agression verbale</li> <li>• Risque juridique</li> </ul>
------------------------------------	---

### **C. Validation**

- Date de description : 13/03/2006
- Date de validation : 00./04/2006
- Mise à jour : 00./00/2006

---

*(\*) Les niveaux N1 à N3 correspondent à différents niveaux de progression à déterminer par la DRH et les services concernés :*

- N1= Débutant*
- N2=Agent confirmé*
- N3=Agent expérimenté*

## 2-REFERENTIEL DE COMPETENCES : TECHNICIEN PF

<b>Intitulé de l'emploi : TECHNICIEN</b>				
<i>Connaissances, méthodes et aptitudes</i>	<i>Niveau de maîtrise des compétences</i>			
	N1	N2	N3	N4
<b><i>Connaissances théoriques (savoirs)</i></b>				
C1. Savoir lire, écrire et s'exprimer correctement en français C2. Avoir une bonne connaissance du code de la sécurité sociale C3. Connaître les protocoles de traitement des dossier d'AF et PPN				
<b><i>Savoir-faire</i></b>				
SF1. Etre capable d'utiliser le progiciel « PROGRESS » SF2. Avoir enregistré les nouveaux dossiers PF SF3. Savoir positionner les pièces de renouvellement des AF SF4. Etre capable de liquider les mandats PF SF5. Savoir informer et orienter correctement les allocataires et leurs épouses				
<b><i>Compétences d'organisation</i></b>				
O1. Etre rigoureux et méthodique O2. Etre autonome et disponible O3. Etre méticuleux O4. Savoir gérer des files d'attente				
<b><i>Compétences relationnelles</i></b>				
R1. Savoir travailler en équipe R2. Etre courtois et aimable R3. Etre capable d'empathie avec les allocataires R4. Etre patient et tolérant				
<b><i>Compétences d'adaptation</i></b>				
A1. Etre capable de travailler sous pression A2. Etre capable de s'adapter à un environnement de travail changeant.				

- (\*) *N1= Connaissances notionnelles*  
*N2= Maîtrise des situations courantes*  
*N3= Maîtrise toutes les situations*  
*N4= Maîtrise totale de la compétence*

## ANNEXE 5

### FICHE D'ENTRETIEN N°1 : Directeur des Ressources Humaines

Intitulé de l'emploi :

Positionnement hiérarchique :

Classification catégorielle :

Clients internes et externes :

#### INTRODUCTION

- Vous occupez cette fonction depuis combien de temps ?
- Quelle fonction occupiez-vous avant ?
- Vous avez intégré la CSS depuis combien de temps ?

#### STRATEGIE

- Parlez-moi des objectifs stratégiques de la CSS à l'horizon 2010 ?
- Avez-vous un plan d'action RH en rapport avec les objectifs stratégiques de la CSS ?
- Existe-t-il un répertoire des emplois à la CSS ? (oui) (non)
- Si oui, depuis quand ?
- Existe-t-il un référentiel d'emploi ? (oui) (non)
- Existe-t-il un référentiel de compétences pour chaque poste ? (oui) (non)
- Existe-t-il un plan de formation ? (oui) (non)

## GPEC/GRH

- Que pensez-vous d'une démarche GPEC à la CSS ?
  
- Quelles sont les priorités d'une GPEC à la CSS ?
  
- L'effectif permanent est de 346 agents à la CSS. Avez-vous une idée du taux de vieillissement au jour d'aujourd'hui ? (oui)  
(non)
  
- Comment comptez-vous y remédier ?
  
- Existe-t-il un plan d'action dans le sens d'un réajustement de la pyramide des ages ?
  
- Parlez-moi des emplois que l'on retrouve à la CSS ?
  
- Décliner pour chaque emploi les fonction, missions, activités et taches (notamment chef d'agence, agent de recouvrement, technicien, contrôleur)
  
- Compétences exigées pour chaque emploi (en terme de savoirs, savoir faire et savoir- être)
  
- Difficultés et contraintes liées à chaque emploi.
  
- Quels sont, selon vous, les emplois vitaux pour l'entreprise dans un proche avenir ?
  
- Quelles actions sont prévues pour développer ces emplois à terme par rapport aux orientations stratégiques de l'entreprise ?

## ANNEXE 6

### FICHE D'ENTRETIEN N°2 : Personnel Agence Principale (Dakar)

#### 1. PRESENTATION DE LA SITUATION DE TRAVAIL

Intitule de l'emploi :

Positionnement hiérarchique :

Classification catégorielle :

Clients internes et externes :

- Vous occupez cette fonction depuis combien de temps ?
  - Quelle fonction occupiez-vous avant ?
  - Vous avez intégré la CSS depuis combien de temps ?
  - Par quel moyen êtes-vous entré à la CSS ?  
(Concours)    (Détachement)    (Appel à candidature)    (Autre)
  - Avez-vous bénéficié d'une promotion ces 5 dernières années ? (oui)    (non)
  - Veuillez préciser la nature et la durée de la formation.
  - Qui a financé cette formation ?    (CSS)    (vous-même)  
(autre)
  - Connaissez-vous les objectifs stratégiques de la CSS pour les 5 prochaines années ?    (oui)    (non)
- Si oui, veuillez les décliner brièvement.
- Existe -il - des fiches de poste ?    (oui)    (non)
  - Existe-t-il un référentiel d'emploi et de compétences pour ce poste?  
(Oui)
  - (Non)
  - Si oui, les avez-vous déjà consulté ?    (oui)    (non)



## **2. ARCHITECTURE DE LA SITUATION DE TRAVAIL**

- Racontez-moi votre journée de travail en tant que... (préciser emploi).
  - *Objectif*: pousser l'interviewé à décliner avec ses propres mots ses fonctions, missions, activités et tâches

## **3. CONTEXTE D'EXERCICE DE L'EMPLOI**

- Quelles sont les catégories de population auxquelles vous avez affaire dans le cadre de votre emploi ? (citer clients internes et externes)
- En application des textes et protocoles en vigueur, quelle est votre marge de manœuvre dans l'exercice de vos fonctions ?
- Quel degré de technicité exige cet emploi ?
- Votre emploi vous expose-t-il à certains risques ? lesquels ?
- Quels sont les critères d'évaluation des résultats concernant ce poste ?
- Dans l'exercice de fonctions vous rencontrez certaines difficultés et faites face à certaines contraintes. pouvez-vous en parler ?
- Quels sont les avantages et opportunités que procure cet emploi ?
- Concrètement, quelles sont à terme les possibilités d'évolution liées à cet emploi ?

## **7. LES EXIGENCES DE LA SITUATION DE TRAVAIL**

- Quelles sont les prédispositions pour faire face à ce travail ? (concrètement que faut-il aimer pour se sentir bien dans cette situation de travail ?)
- Quelles sont les connaissances théoriques nécessaires pour réaliser les activités de cette situation professionnelle ?
- Quel est le niveau d'études requis pour cet emploi ?
- Dans quelles filières de formation acquiert-on ces connaissances et compétences ?
- Quel est le niveau d'expérience professionnelle recommandé pour occuper ce poste ?
- Savez-vous utiliser l'ordinateur ? (oui)  
(non)
- Si oui, préciser les logiciels utilisés dans le cadre de votre travail.
- Quel est le niveau de maîtrise de ces logiciels ?  
(excellent) (bien) (passable)
- Savez-vous utiliser d'autres logiciels indépendamment des exigences de votre travail ? (oui) (non)
- Si oui, lesquels ? (citer et préciser le niveau de maîtrise)
- Quelles sont les compétences techniques à avoir pour occuper valablement cet emploi ? (somme des savoir-faire)
- Quelles tâches êtes-vous amené à réaliser ?

- Avez-vous l'équipement adéquat pour cela ? (oui) (non)
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?
- Comment appréciez-vous votre cadre de travail ?  
(médiocre) (excellent) (à améliorer)

Justifier votre réponse.

- Quelles sont les compétences les plus déterminantes pour atteindre les résultats ?
- Quelles sont les autres compétences requises pour ce poste ?
- Quelles sont les compétences à maîtriser pour améliorer votre travail ?
- Quelles sont les qualités et aptitudes requises pour ce poste ?