



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA-Gestion des Ressources
Humaines**

(MBA-GRH)

**Promotion 14
(2014-2015)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention

DU DIPLOME DE MBA EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

THEME

**L'UTILISATION DU BILAN SOCIAL COMME OUTIL STRATEGIQUE DE
LA GPEC DANS UN CENTRE HOSPITALIER : CAS DU CENTRE
HOSPITALIER NATIONAL UNIVERSITAIRE DE FANN**

Préparé par :

Madame NSABIYEZE Nadine

Encadré par :

Monsieur Touba FALL

Consultant Formateur

Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2015

DEDICACE

A mon père et ma mère « In memoriam »,

j'aurais tant voulu partager ce moment de joie avec vous, mais le destin en a décidé autrement.

Je garderai toujours de vous un souvenir vivace et reconnaissant.

A mon Cher Epoux et à mon fils Chéri,

pour le grand Amour et la compréhension que vous m'avez toujours témoignés ainsi que pour tous les sacrifices consentis,

recevez ce travail comme le gage de ma reconnaissance éternelle.

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire n'est pas un travail solitaire.

Qu'il me soit donné ici l'occasion de remercier toute personne qui, de près ou de loin a contribué à la réalisation de ce travail.

Plus particulièrement, mes sincères remerciements s'adressent à mon Directeur de mémoire **Monsieur Toubâ FALL** pour la qualité de son encadrement ainsi que la confiance qu'il m'a témoigné en acceptant de diriger ce mémoire ;

sa grande disponibilité, ses qualités humaines et professionnelles m'ont permis de mener à bien ce travail et me laissent un souvenir d'un maître exemplaire.

Veillez trouver ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je remercie également **tous les membres du Jury** qui ont accepté de consacrer leurs précieux temps à évaluer ce travail.

Nos remerciements vont à l'endroit du **chef de Service RH** du CHNU de FANN, **de tout le personnel** du service RH du CHNU de FANN, pour leur bonne collaboration et leur enthousiasme, qu'ils trouvent ici l'expression de nos sincères remerciements.

Enfin, j'ai une reconnaissance spéciale pour mes frères et sœurs ainsi que pour mes neveux compte tenu de leur soutien moral et de leurs encouragements.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: De la Gestion des emplois à la Gestion des compétences	10
Figure 2: De la Gestion des emplois à la GPEC	11
Figure 3: Principe général de la GPEC	16
Figure 4: Modèle de recherche	37
Figure 5 : Répartition de l'effectif par sexe	49
Figure 6 : Répartition de l'effectif permanent par filière	51
Figure 7 : Répartition de l'effectif permanent par statut	51
Figure 8 : Pyramide des âges de l'effectif permanent de 2014	53
Figure 9 : Pyramide des anciennetés de l'effectif permanent de 2014.....	55

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evolution de l'Effectif permanent.....	48
Tableau 2 : Répartition de l'effectif total	49
Tableau 3 : Répartition de l'effectif permanent par filière.....	50
Tableau 4 : Répartition de l'effectif permanent par niveaux de formation.....	54
Tableau 5 : Tendance d'évolution des composantes de la rémunération.....	58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

BEP : Brevet d'études Professionnelles

BP : Brevet Professionnel

BT : Brevet de Technicien

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CDI : Contrat à Durée Indéterminé.

CHNU FANN : Centre Hospitalier National Universitaire de FANN

CNTS : Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

SAT : Syndicat autonome des travailleurs de Santé

SNTS : Syndicat national des travailleurs de Santé

SUTSAS : Syndicat Unique des Travailleurs de la Santé et de l'Action Sociale

SYNTRAS : Syndicat National des Travailleurs de Santé

UNSAS : Union nationale des Syndicats autonomes du Sénégal

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience.

LISTE DES ANNEXES

Organigramme du service de ressources humaines du CHNU FANN

Bilan Social du CHNU FANN 2014

Guide d'entretien

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

Le sommaire de notre travail de recherche se présente comme suit :

Introduction générale

I^{ère} partie : Fondement conceptuel et méthodologique

Chap I. La GPEC et le bilan social

Section 1. Historique et évolution de la GPEC

Section 2. Bilan social et pratique de pilotage

Chap II. Méthodologie et cadre de l'étude

Section 1. Méthodologie adoptée

Section 2. Présentation du Centre Hospitalier National Universitaire de FANN

II^{ème} partie : Etude pratique sur l'apport du bilan social en GPEC

Chap III. Présentation des résultats relatifs au bilan social de FANN

Section 1. Le bilan social du Centre Hospitalier National Universitaire de FANN

Chap IV. Analyse des résultats et Recommandations

Section 1. Analyse quantitative et qualitative

Section 2. Recommandations

Conclusion générale

Références bibliographiques et webographiques

INTRODUCTION GENERALE

Contexte de l'étude

Les exigences de la mondialisation, la rapidité des innovations ainsi que la difficulté grandissante de gérer les risques ont poussé les entreprises à prendre conscience de l'importance du capital humain pour pouvoir anticiper sur les conséquences des évolutions économiques, technologiques, juridiques et sociales.

L'une des approches prospectives a été donc d'instaurer et de mettre en œuvre la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui vise à optimiser et à améliorer les compétences des salariés en permettant également d'anticiper les besoins tant qualitatifs que quantitatifs en ressources humaines à court et à moyen terme. Tout cela se réalise dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité ainsi que l'employabilité des salariés.

Toutefois, pour être efficace la GPEC doit se baser sur des informations claires et précises de la gestion des Ressources Humaines, ce qui exige d'avoir des outils adéquats et adaptés permettant de faire leur recueil ainsi que leur analyse.

L'un de ces outils qui regroupe l'ensemble des données chiffrées et qui permet d'avoir une vision globale de la santé sociale d'une entreprise est le bilan social. Ce dernier doit en grande partie sa naissance à Pierre Sudreau qui réalisa en 1975 un rapport, à la demande du Président (français) Valérie Giscard d'Estaing, sur les perspectives d'évolution du dialogue au sein des entreprises¹.

C'est dans cette perspective que l'article 220 de la loi no 97-17 du 1^{er} décembre 1997 du code de travail Sénégalais impose à tout chef d'établissement, occupant 50 travailleurs ou plus de produire annuellement un bilan social récapitulant les principales données chiffrées de la situation de l'établissement dans le domaine social².

Ainsi, face à ce caractère opportun de l'instauration de la GPEC et de l'importance capitale de l'élaboration du bilan social pour les entreprises qui désirent améliorer leur gestion des RH, notre travail de recherche contribuera plus précisément à dégager certaines informations du bilan social qui permettent aux managers de prendre des décisions stratégiques relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

¹ Marçay Amélie, construire un bilan social : Indicateurs et éléments de stratégie, Dunod 2011

² Code du travail Sénégalais, loi no 97-17 du 1^{er} décembre 1997, article 220

Problématique de l'étude et question centrale

A l'heure actuelle, l'élaboration du bilan social et l'application de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont devenues des piliers incontournables auxquels les entreprises sont confrontées afin de faire face aux diverses évolutions de l'environnement tant interne qu'externe. Pour appuyer cela, des législations en la matière ont été élaborées.

Cependant, certaines entreprises choisissent de vivre dans l'ignorance en se réfugiant dans leurs pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines, oubliant ainsi qu'elles ne sont pas à l'abri des influences de l'environnement, qui est toujours en perpétuelle mutation.

Cette attitude nous pousse à nous poser certaines questions pour comprendre si c'est par simple ignorance ou par manque de compétences nécessaires que les managers n'arrivent pas à répondre à ces exigences, et à sentir le caractère opportun de ces enjeux.

En outre, dans certaines entreprises, la pratique de la GPEC a été instaurée alors que le bilan social n'est jamais élaboré ou est élaboré irrégulièrement. La question qui se pose est alors de savoir si on peut faire une bonne gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences sans avoir des informations claires et précises y relatives à l'instar de celles retrouvées dans le bilan social.

Cette pratique a pour conséquence probable d'instaurer la GPEC mais qui n'est pas approfondie dans tous ces aspects, car n'ayant pas effectué un travail préalable d'élaboration et d'analyse du bilan social permettant d'avoir une image réelle de la situation qui prévaut en matière de GRH. Il serait donc superficiel de faire des prévisions quantitativement et qualitativement adéquates des emplois et des compétences.

La seule solution retenue à proposer serait d'élaborer régulièrement chaque année le bilan social qui servira de référence pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de se rapprocher de plus en plus de la réalité.

Ainsi, la problématique à laquelle nous allons essayer d'apporter quelques éclaircissements au cours de notre recherche, peut être synthétisée comme suit : « comment faut-il analyser le bilan social pour que ses informations puissent donner des orientations indispensables à la prise de décisions stratégiques relatives à la GPEC ».

De cette problématique, découlent les questions suivantes: comment faut-il analyser le bilan social pour qu'il serve d'outil d'aide à la décision ? Comment la GPEC peut-elle se baser sur les informations du bilan social pour effectuer des prévisions des emplois et des

compétences ? Faut-il vraiment se passer du bilan social en GPEC ? Y'a-t-il une implication effective du personnel dans le processus d'élaboration du bilan social ?

C'est pour mieux appréhender cette problématique, que nous avons choisi de faire ce travail qui, nous permettra de dégager l'apport du bilan Social dans la prise des décisions stratégiques nécessaires pour la GPEC.

Pour ce faire, une étude de cas sera effectuée dans une entreprise publique du secteur de la santé en l'occurrence le Centre Hospitalier National Universitaire de FANN.

Justification de l'étude

La prise de décision fait partie du quotidien professionnel. Or la meilleure façon de le faire consiste à maîtriser l'information sur le problème que l'on veut aborder.

Dans le cas de l'espèce, le bilan social est un outil qui regroupe des informations relatives à la santé sociale d'une entreprise sur une période donnée, l'erreur serait donc de ne pas l'analyser et de ne pas le considérer dans la prise de décision stratégique, relative à la gestion des Ressources Humaines plus particulièrement à la GPEC.

Ce travail contribuerait donc à la détermination de l'apport du bilan social, plus précisément à l'identification des différents éléments du bilan social qui donnent des orientations sur la prise de décisions stratégiques et prévisionnelles en matière de GRH.

Objectifs de l'étude

- Objectif principal

L'objectif principal de cette recherche est de mieux comprendre comment le bilan social peut servir pour avoir une bonne GPEC. Il porte sur l'apport du bilan social dans la prise de décision en matière de GRH et plus précisément en GPEC, en mettant en exergue les différents éléments du bilan social qui orientent un gestionnaire des RH à prendre des décisions en vue de prévoir et d'accroître par anticipation la capacité d'une entreprise à maîtriser l'adéquation entre ses besoins et ses ressources d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

- Objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif principal, nous allons nous focaliser sur la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- comprendre les différents concepts liés à la GPEC et au Bilan social ;
- recueillir et analyser les informations du bilan Social en utilisant certains indicateurs ciblés ;
- déterminer l'apport du bilan social dans la prise de décisions stratégiques liées à la GPEC ;
- dégager des suggestions d'amélioration tenant compte de l'analyse effectuée à l'endroit de la structure étudiée.

Intérêt de l'étude

Dans les entreprises internationales, les structures organisationnelles et le personnel sont confrontés à une multitude de nouvelles exigences et des évolutions issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc., sans avoir beaucoup d'informations sur leurs mesures d'accompagnement. La GRH également n'est pas épargnée, l'exemple le plus marquant est entre autre le caractère légal et obligatoire de l'élaboration du bilan social. C'est ainsi que, notre travail se veut comme un moment de réflexion sur l'ensemble d'idées dominantes dans le domaine de la GPEC et du Bilan social, dans le cadre du management des organisations. Il présente donc pour nous un intérêt pratique car il va nous aider à comprendre et à vérifier l'interaction qui existe entre la GPEC et le Bilan social. Elle permettra également à notre structure cible (Centre Hospitalier National Universitaire de FANN) de passer en revue sa politique de Gestion des Ressources Humaines par rapport aux observations qui seront émises sur cette interaction et aux futurs chercheurs, il les aidera à se faire une idée sur l'importance de l'élaboration du Bilan social dans une démarche de mise en place d'une GPEC.

Délimitation du sujet

Il ne sera pas possible d'étudier, de parcourir tous les éléments relatifs à la GPEC et au bilan social, raison pour laquelle, notre travail de recherche sera limité dans le temps et dans l'espace. Ainsi, notre travail documentaire relatif à ces deux aspects sera enrichi par une étude

de cas qui sera effectuée dans une institution sanitaire de la place (Centre Hospitalier National Universitaire de FANN) et va couvrir la période de 2013-2014. Cette étude de cas sera focalisée sur l'analyse stratégique du bilan social ainsi que sur l'utilisation de ses informations dans la prise de décisions relatives à la GPEC.

Méthodologie générale

Pour développer et enrichir notre étude qui est subdivisée en deux parties, l'une centrée sur le fondement conceptuel et méthodologique et l'autre sur l'étude de cas, il s'est avéré indispensable d'utiliser des données tant quantitatives que qualitatives. Ainsi pour les recueillir, des méthodologies différentes ont été utilisées.

Pour les données qualitatives, composées par la littérature et les explications relatives à la problématique formulée dans les préliminaires, nous avons opté d'abords pour une démarche méthodologique centrée à la fois sur une démarche historique qui nous a permis de faire des recherches documentaires relatives à notre thème. Ensuite, la collecte d'information a été complétée par un entretien semi-directif en face à face avec certaines personnes ressources ayant des responsabilités en matière de gestion des Ressources Humaines. Cet entretien a été mené selon une durée de 52 minutes, et a été accompagné par un guide d'entretien construit autour de trois thèmes se référant à la problématique et aux questions posées dans les préliminaires.

Signalons que, de légères modifications pour ce guide d'entretien ont été adoptées au fur et à mesure de la collecte des informations. Ainsi les points abordés ont été entre autres la mise en application de la GPEC et ses implications, le bilan social et son usage, la place du bilan social en GPEC.

Pour rendre les résultats de ce mémoire plus objectifs, des données quantitatives ont été exploitées afin de compléter et d'alimenter la collecte des données qualitatives. Nous citerons ici le bilan social qui a été exploité et analysé selon les différents indicateurs sociaux identifiés. Des graphiques et tableaux ont été dressés à l'aide d'un logiciel de traitement de données Excel, ce qui nous a permis d'avoir une vision claire sur les données recueillies et par conséquent d'enrichir notre travail de recherche.

Nous ne manquerons pas de signaler également qu'une autre méthodologie basée sur l'observation participative a été adoptée. En effet, le stage que nous avons effectué au sein de la structure considéré pendant les mois d'Avril et de Mai 2015, nous a permis de comprendre

le système de gestion des ressources humaines mis en œuvre au sein de la structure et d'avoir des informations pratiques de la structure, raison pour laquelle, nous avons été appelés à donner quelques fois nos observations et nos points de vues afin de compléter les données recueillies.

Difficultés rencontrées

Notre travail de recherche n'a pas été effectué sans difficulté. En effet, quand nous avons commencé à collecter les données quantitatives de notre étude, nous avons constaté que le CHNU de FANN ne disposait plus dans ses archives la copie de l'unique bilan social qui était à ce moment le seul à être déjà élaboré. D'où nous avons fait recours à certaines formalités administratives pour enfin la retrouver au niveau de la Direction générale du travail et de la sécurité sociale du Sénégal, plus précisément à la direction des statistiques du travail et des études.

Toutefois grâce à l'aval du Chef de service des Ressources Humaines du CHNU de FANN, à l'orientation de notre Directeur de mémoire, ainsi qu'à l'intervention du Directeur des Statistiques du travail et des études, nous avons pu décrocher ce document qui était tant indispensable pour notre étude.

Signalons qu'après avoir effectué toutes ces démarches quelques fois remplies de lourdeur administrative, nous avons pu décrocher également le bilan social de 2013-2014, celui qui était en phase d'élaboration au cours de notre stage. C'est celui qui nous a servi de document de base pour notre étude.

Plan de travail

Mis à part l'introduction et la conclusion, notre travail de recherche sera articulé en deux grandes parties qui seront subdivisées chacune en deux chapitres regroupés en sections.

Dans la première partie, nous allons nous focaliser sur le fondement conceptuel et méthodologique de notre étude, ce qui sera complété par un cas pratique qui fera l'objet de la deuxième partie.

I^{ère} PARTIE : FONDEMENT CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

CHAP I. La GPEC et le bilan social

Ce chapitre développe la dimension théorique de la GPEC et du bilan social en se focalisant surtout sur certaines notions indispensables pour la compréhension de notre thématique. il s'agira pour nous de passer en revue et de définir certains concepts clés et notions utilisés généralement dans le domaine de la GPEC et du bilan social

Section 1. Historique et évolution de la GPEC

La problématique des ressources humaines occupe une place de choix au sein des politiques des développements des entreprises. Aujourd'hui, l'indicateur réel pour évaluer la performance des entreprises n'est plus sa disponibilité financière mais plutôt sa capacité à mobiliser des ressources humaines efficaces, susceptibles d'assumer les responsabilités et les tâches qui leurs sont dévolues, permettant d'atteindre les objectifs fixés à travers l'exécution des plans stratégiques et opérationnels. Ainsi, les ressources humaines constituent la pierre angulaire et la ressource principale des entreprises.

Néanmoins, pour arriver à ce stade de gestion des ressources humaines, la fonction «personnel» a subi plusieurs évolutions marquées par divers courants historiques. Elle a tout d'abord été fortement empruntée du taylorisme rationalisant³, cherchant à éviter les gâchis notamment en temps et en main d'œuvre, puis du fordisme favorisant une production de masse.

La gestion du personnel était alors à ce moment caractérisée par :

- Un caractère administratif fort
 - Une rationalisation de la fonction
 - Un traitement bureaucratique
- Le personnel était considéré comme une contrainte indocile dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont liées à l'argent.

Cependant, un contexte concurrentiel croissant montre la limite de ces perspectives. C'est alors que la notion de productivité laisse place à une notion de compétitivité ; la problématique ressources humaines devient ainsi à part entière une stratégie de l'entreprise.

³ www.cerlerh.com/editorial/la_gpec11102.asp

C'est au cours des années 70 que le courant des relations humaines se voit émergé prenant en compte le facteur humain et légiférant la place de la formation. Ces accords marquent le passage d'une gestion prévisionnelle des effectifs à une gestion prévisionnelle des ressources humaines, en vue de la reconnaissance du " capital humain ".

C'est à ce moment également qui passe d'une gestion des emplois et des affectations (recrutements, mutations, promotions) à une pratique de la gestion prévisionnelle des emplois, mais là, la préoccupation majeure est d'ordre quantitatif. On est davantage centré sur la tâche, la fonction, le métier.

C'est à partir des années 80 que les discours et les pratiques se centrent sur les compétences, la flexibilité, la mobilité pour tous. La vitesse de changement s'accroît. Le virage vers la société de la connaissance et de la compétence est pris, d'où l'accent mis sur la notion de compétence : le savoir, le savoir-faire, le savoir-apprendre, le savoir travailler en équipe, le savoir innover.

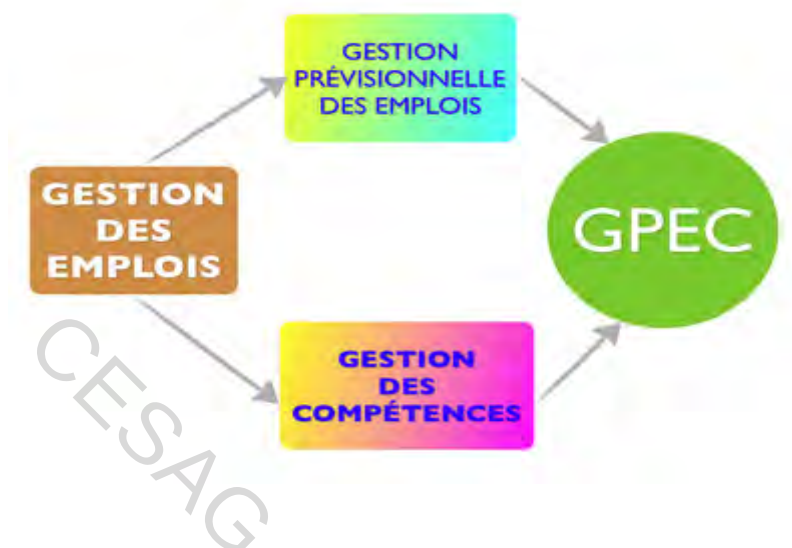
Figure 1: De la Gestion des emplois à la Gestion des compétences



Source : www.rh-experts.fr/articles/gpec/gpec-historique.html

Avec l'accélération des mutations économiques et technologiques, la nécessité d'adapter les ressources des entreprises et les compétences des salariés à la situation de l'emploi a été ressentie. Ce qui exigeait de disposer un certain nombre d'informations qui éclairent sur les conséquences prévisibles sur l'emploi et les compétences. D'où l'émergence de la GPEC.

Figure 2: De la Gestion des emplois à la GPEC



Source: www.rh-experts.fr/articles/gpec/gpec-historique.html

1.1. Définitions des concepts clés liés à la GPEC

La GPEC étant un domaine relativement vaste, qui fait objet de plusieurs recherches et études, elle ne pourra pas être exploitée en totalité dans ce travail de recherche. Nous allons uniquement nous focaliser sur certains concepts qui seront utilisés pour le développement et l'enrichissement de ce travail.

Ainsi, nous allons commencer d'abord à passer en revue le concept de gestion qui est la base même de la GPEC.

Selon le dictionnaire de français LAROUSSE, « La gestion est une action de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ».

Le concept de gestion a été également défini par plusieurs auteurs et de différentes manières. Par exemples :

- Pierre G. et Bergeron (1984) définissent la gestion comme étant « un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés »⁴

⁴ BERGERON, la gestion moderne théorique et cas, éd. Gaétan, Paris, 1984, p 64

- Pour G.R Terry et Franklin (1985), la gestion est définie comme étant « un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis. »⁵

De ces deux définitions précédentes, nous retiendrons que le but de la gestion est l'atteinte des objectifs prédéfinis et qu'elle est un processus qui doit débiter par une phase planification.

- En management, on évoquera la gestion comme alors « l'ensemble des techniques visant à organiser les ressources mises en œuvre afin d'assurer l'administration d'une structure donnée. »⁶

La gestion comprend trois points importants :

- La planification : permet de fixer les objectifs de l'entreprise et de déterminer les missions de chaque salarié.
- La mesure et le contrôle : afin de valider la réussite d'une action, de faire des bilans et de suivre la mise en place des différentes actions.
- L'action et la réaction : pour établir rapidement des corrections si la situation le demande.

Une bonne gestion va permettre au chef d'entreprise de prendre des initiatives. Il devra faire des choix, veiller à la durabilité de son entreprise, s'assurer de son bon fonctionnement, contribuer à son développement ainsi que faire le lien entre les diverses fonctions de ses salariés.

Notre travail de recherche étant orienté sur le management d'une structure, nous retenons la dernière définition qui semble attirer notre attention.

- Prévision : Selon Henri Fayol (1841-1925), un des précurseurs du management, « la prévision est une tâche qui doit permettre de préparer l'avenir en établissant un programme à la fois souple pour rester adaptable aux variations et suffisamment pour servir de base commune, et éviter toute confusion, aux différents acteurs. C'est une tâche qui fait appel à la créativité autant qu'au calcul. »⁷

Cette définition nous semble la plus intéressante car l'avenir étant incertain, toute prévision doit garder une certaine souplesse pour pouvoir s'adapter au cas de besoin.

⁵ G.R.Terry et S.Frankly, principe de management, éd. Economica, Paris, 1985, p.4

⁶ www.petite-entreprise.net

⁷ Chohmann.free.fr/fayol.htm

- **Emploi** : Il existe plusieurs définitions de l'emploi mais nous allons retenir celle qui est la plus souvent utilisée dans le domaine de la GPEC comme étant « un ensemble de tâches et de compétences sous-jacentes, qui permettent de contribuer à l'activité de l'entreprise. Un emploi se décline aux postes de travail inscrits (ou non) à l'organigramme de l'entreprise occupés (ou non) par des employés qui ont les capacités nécessaires pour occuper l'emploi »⁸

Alain Meignant (1990) distingue trois types d'emplois :⁹

- ✓ **L'emploi-clé** : C'est un emploi d'une importance considérable pour l'Entreprise, car il correspond à un métier qui est au cœur de l'Entreprise.
 - ✓ **L'emploi-sensible** : C'est un emploi qui peut subir de profondes modifications à cause des transformations externes et internes de l'environnement de l'entreprise.
 - ✓ **L'emploi-Cible** : C'est un emploi qui traduit le choix de l'entreprise sur les évolutions de son environnement. C'est le cas des emplois qui naissent avec les nouvelles technologies. Ex : maintenance informatique.
- **Compétence** : Il existe différentes acceptions de la compétence, chacune peut avoir sa pertinence au regard des objectifs GRH poursuivis.

Par exemple selon Claude Flück (2000), la compétence se définit comme étant « la combinaison des connaissances, des savoirs faire et des comportements professionnels nécessaires, pour faire face aux situations professionnelles courantes et évolutives, elle se formalise par " être capable de ..." »¹⁰

Elle se définit également comme « une qualification professionnelle qui se décline en savoir (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements rationnels) ainsi qu'en des aptitudes. »¹¹

Ces deux définitions de la compétence nous semblent être complémentaires car elles nous montrent que la compétence est acquise et qu'elle peut être mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues.

⁸ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Emploi>

⁹ Allain Meignant, Analyse des emplois, formation et décisions de gestion, éducation permanente, décembre 1990, no 105, page 21-30.

¹⁰ Flück C, Compétences et performances : une alliance réussie. Vision, démarches et outils Ed.Demos 2000

¹¹ www.jobintree.com/dictionnaire/définition-compétence-49.html

- La GPEC (Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences) : Il existe plusieurs définitions de la GPEC. Nous nous sommes permis de retenir la suivante étant donné qu'elle s'approche de plus en plus de notre travail de recherche : « La GPEC est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plans d'actions cohérents, visant à réduire, de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines existantes dans l'entreprise cela en terme d'effectifs et de compétences en fonction du plan stratégique ou d'objectifs bien identifiés par l'entreprise »¹²

En d'autres termes, elle se présente comme une gestion anticipative et préventive des ressources qui vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc. Elle doit donc s'articuler à un projet d'entreprise.

Pour Henri Rouilleault (2012), la GPEC consiste « en gestion anticipative et préventive des Ressources humaines :

- ❖ Une gestion intégrant :
 - Un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois ; des compétences, et définir des règles et des moyens facilitant de façon anticipée, l'ajustement besoins / ressources.
 - Un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.
- ❖ Une gestion adaptée aux spécificités de l'entreprise ou du groupe aux enjeux de ces acteurs, et proportionnée à ses ressources.
- ❖ Une gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel. »¹³
- Ressources Humaines: sont « l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi et de plus en plus liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise »¹⁴

¹²J.Michel PLANE, la gestion des ressources humaines 2^{ème} Edition, Economica, page 24-25

¹³ Bernier Philippe, Grésillon Annabelle, la GPEC : Construire une démarche de Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, Ed 2,2012.

¹⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/des_ressources_humaines.

C'est le capital humain de l'entreprise. Elle se définit également comme étant l'ensemble des personnels vue sous l'angle de leurs compétences

- La gestion des ressources humaines : D'après Jean-Marc LE GALL (2013), il s'agit d'une fonction de l'entreprise « qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient. »¹⁵

Quant à Jean Michel PLANE (2000) « La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrés aux côtés de la direction générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, la rémunération individualisée etc.) »¹⁶

De ces définitions nous comprenons que la gestion des ressources humaines comprend à la fois des fonctions administratives et opérationnelles.

- Employabilité : Selon l'Organisation Internationale de Travail (OIT), l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle »¹⁷
- Poste : se définit comme un « ensemble de tâches, devoirs et responsabilités qui exigent l'utilisation d'une personne. C'est une entité concrète repérée dans la structure et comptabilisée budgétairement »¹⁸

1.2. Principe général de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de

¹⁵ www.cerclerh.com/editorial/marketing.social11202.asp

¹⁶ Jean Michel PLANE, « La Gestion des Ressources Humaines, 2ème Edition, Economica, page 7

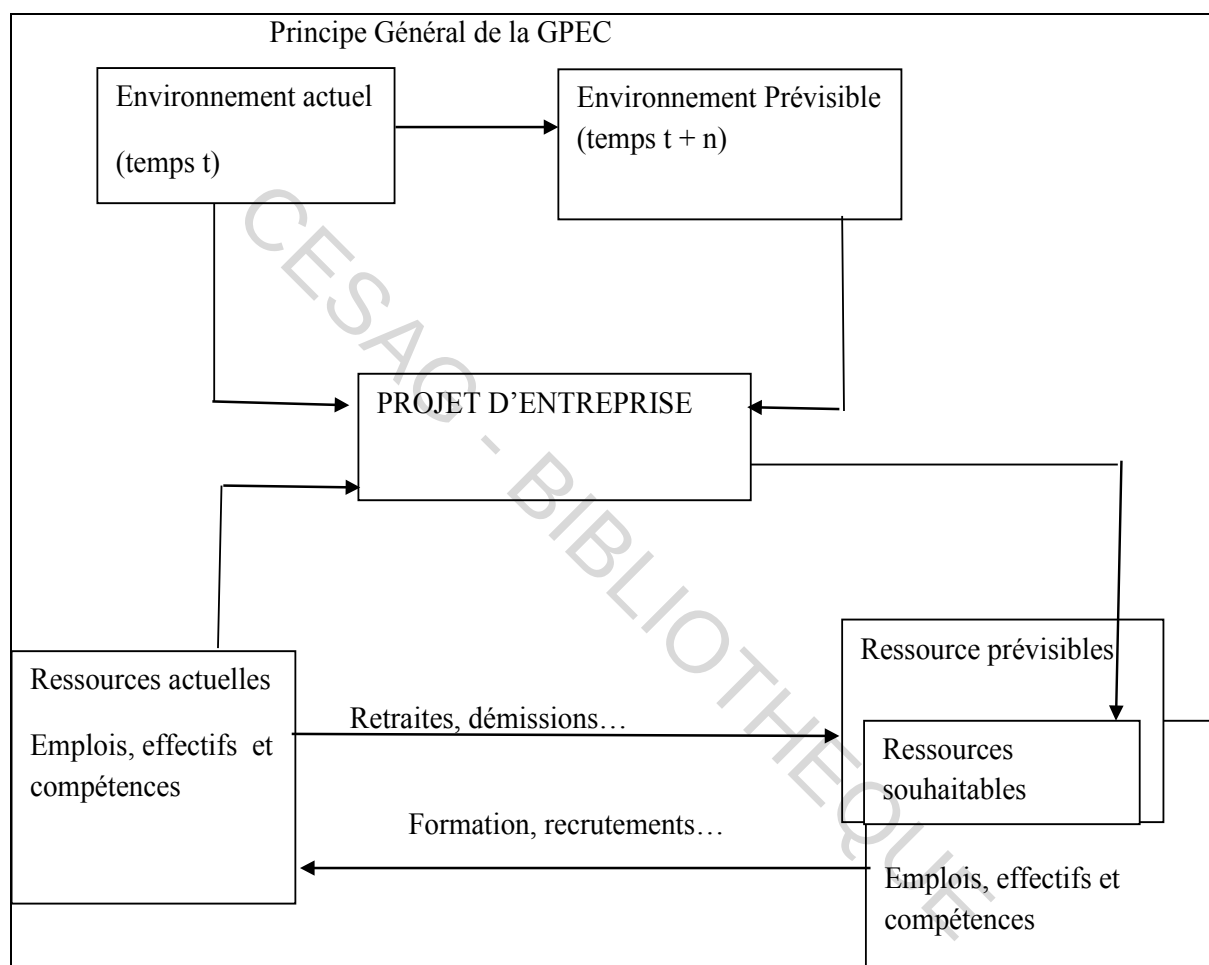
¹⁷ Rapport de la commission de mise en valeur des Ressources Humaines, Présentation, discussion et adoption, 88^{ème} session, Genève, 30 Mai-15 Juin 2000.

¹⁸ Touba Fall, CODEX, Gestion des Compétences, Dakar, CESAG, 2014-2015

l'environnement économique, social, juridique, etc. Elle doit donc s'articuler à un projet d'entreprise.¹⁹

Ainsi, une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie de l'organisation, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement. (Schéma ci-après).

Figure 3: Principe général de la GPEC



Source : www.rh.organisation.fr

La démarche de GPEC suppose en effet un processus participatif et est inscrite dans une vision prospective des emplois et des compétences

1.3. Cadre légal de la GPEC

¹⁹ www.rh-organisation.fr/.../la-gestion-des-emplois-et-des-compétences.pdf

La GPEC qui trouve ses origines en France, dans la loi de programmation pour la cohésion sociale, instaurée depuis 2005 s'implante de plus en plus au Sénégal malgré qu'aucune législation en vigueur ne soit pas encore instaurée.

En effet, les entreprises et structures qui ont pris conscience du besoin d'anticiper la gestion des ressources humaines dans le but d'éviter les restructurations brutales dûes aux différentes évolutions environnementales, n'ont pas attendu la loi pour s'engager. Cependant, ce manque de législation, qui devrait renforcer la mise en application de cette approche fait qu'elle reste facultative et non obligatoire.

1.4. Approches de la GPEC

Il existe 6 approches assez courantes de la GPEC à savoir²⁰ :

- a. Les approches basées sur les connaissances, savoirs : Ces approches sont fondées sur les connaissances largement théoriques qui s'obtiennent grâce aux formations académiques. Elles sont très aisées à transmettre (des cours et livres sont suffisants) et à évaluer (les tests de connaissances sont faciles à faire et à utiliser). Leurs résultats ne prêtent guerre à la discussion et à l'interprétation.
- b. Les approches basées sur les savoirs faire : Au-delà de l'acquisition de ces connaissances, ces approches quant à elles, incorporent les pratiques. Elles sont donc une mise en œuvre de la notion d'action réussie. On s'intéressera ainsi à la manière de travailler. Ces approches sont très pertinentes pour les professions manuelles et pour celles où les pratiques sont les plus importantes. Ce qui exige naturellement la mise en place des méthodes de formation sur le tas, par la pratique et expérimentation.
- c. Les approches basées sur les comportements : Sur la base de nombreuses études, il a été possible d'identifier que certains comportements, s'ils étaient mis en œuvre, conduisaient généralement au succès professionnel. Ce qui présente des conséquences majeures par le fait que l'observation des comportements actuels devrait permettre de prédire avec un degré de fiabilité assez élevé les comportements futurs d'un collaborateur ou d'un candidat et aussi, pour analyser un poste de travail, on pourra interviewer le titulaire et chercher à identifier les

²⁰ Touba FALL, CODEX, Gestion des Compétences, Dakar-CESAG, 2014-2015

situations les plus difficiles rencontrées, et les comportements requis pour y faire face. Ainsi ces approches ont permis de développer des outils d'évaluation de collaborateurs et de postes.

d. Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements : Ces approches intègrent les trois premières approches pour les rendre plus complètes. Elles consistent à décrire précisément les compétences en termes de savoirs, savoirs faire et comportements en les associant aux emplois. Mais ces démarches doivent être mises à jour en permanence, ce qui représente une charge fort lourde pour une organisation, et parfois un frein à la mise en œuvre du changement.

e. Les approches basées sur les « compétences cognitives » : Il s'agit d'identifier la manière dont un individu aborde les problèmes, dont il structure les informations. Ce sont les démarches intellectuelles, telles que application, adaptation, création, placées dans un contexte de savoir de référence c'est-à-dire les connaissances de base sur lesquelles un individu peut s'appuyer.

f. Les approches basées sur les activités : ce sont des approches de gestion des compétences basée sur les activités réellement exercées par des individus, en tenant compte de leur contexte et de leur complexité. Ils ont pour but d'identifier les activités dans lesquelles le collaborateur dispose de toutes les compétences nécessaires, et celles dans lesquelles un déficit apparaît. Ces approches peuvent lier les activités et les compétences (savoirs, savoirs faire et comportement). Dans ce cas le choix des activités retenues tiendra compte de la mission et des objectifs de l'organisation et de l'unité. Le collaborateur fera son auto-évaluation sur laquelle son supérieur se basera pour effectuer sa propre appréciation des compétences.

1.5. Etapes de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche qui peut être déclinée en 5 étapes :

1^{ère} étape : Etude des ressources humaines existantes : C'est une étape initiale qui consiste à établir un état des lieux exhaustif des ressources humaines, sur les plans quantitatif et

qualitatif. A cet effet, une élaboration d'une cartographie des postes ainsi qu'une identification des postes stratégiques et sensibles doivent être effectuées.

2^{ème} étape : Projection des ressources humaines : Elle consiste à définir les ressources humaines futures en effectifs et en compétences, tout en se basant sur les ressources humaines actuelles.

3^{ème} étape : Identification des évolutions futures des emplois : Il s'agit ici d'analyser les évolutions prévisibles au sein de la structure, par le repérage des facteurs d'évolution (budgétaires, législatifs, technologiques, socioculturels), l'établissement des scénarios d'évolution de la structure ainsi que l'incitation à l'élaboration des projets d'évolution des directions/services.

4^{ème} étape : Analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs : Cette étape consiste à mettre en évidence les écarts quantitatifs et qualitatifs par emplois (surévaluation, sous-estimation) et d'identifier des emplois sensibles et des agents qui les occupent (emplois nouveaux et emplois qui vont disparaître)

5^{ème} étapes : Définition d'une politique GRH pour réduire les écarts : Après avoir analysé les écarts, il convient de définir des orientations de la politique de gestion des ressources humaines qui permettront de les résorber. Cette politique se traduit sous la forme de Plans d'ajustement (Plan de recrutement, plan de formation, plan de mobilité, plan de décrutement, plan de rémunération).

1.6. Mise en œuvre de la GPEC

Il est nécessaire de suivre cette démarche de mise en œuvre :

- Identification précise du ou des problèmes à résoudre : On ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir identifié le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problèmes de qualification, problème de recrutement, départ à gérer ...).
- Définition des objectifs clairs : l'organisation doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5% le turn-over).

- Acceptation de la démarche par les salariés de l'organisation : la GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise. En d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au déroulement de l'action.

A cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action. Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

- Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'organisation. Cela permet d'impliquer pleinement cette dernière et d'effectuer éventuellement des réajustements si besoin.

La démarche de GPEC étant un processus participatif inscrite dans une vision prospective des emplois et des compétences, l'analyse doit être conduite en effet avec la participation des personnels dont les postes constituent le principal enjeu. D'où la nécessité d'instaurer une négociation portant obligatoirement sur :

- Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses efforts prévisibles sur l'emploi et sur les salariés.
- La mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation, de VAE, de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.
- La procédure d'information et de consultation du comité d'entreprise en cas de licenciement collectif et sur le plan de sauvegarde de l'emploi qui l'accompagne.

1.7. Les principaux outils de la GPEC

La nature de ces outils, qui varie d'une organisation à une autre traduit bien la nécessité d'adapter l'approche et les instruments au contexte de chaque établissement et à la problématique identifiée.

Les principaux outils couramment utilisés sont :

- ❖ A l'étape de l'identification de la problématique et analyse de la situation :
 - Le référentiel de compétences
 - La pyramide des âges
 - Le tableau des flux de personnels

- Les études de poste
- Le bilan social
- Les outils d'analyse organisationnelle
- ❖ A l'étape de la définition d'un plan d'action :
 - Les outils de planification
- ❖ A l'étape de la mise en œuvre et évaluation du plan d'action :
 - Les indicateurs sociaux
 - L'entretien annuel d'appréciation
 - Le plan de formation
 - Le plan de recrutement
 - Le plan de communication

Ces outils dont leur utilisation est liée aux différentes étapes de la démarche, peuvent être regroupés en quatre grands types²¹ :

- a. Les outils d'observation de la démographie de l'organisation qui permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines entre autres l'évolution de l'âge moyen, modes de distribution de la population, le rajeunissement ou le vieillissement de la population et le profil des qualifications et des compétences. C'est l'exemple des pyramides des âges.
- b. Les outils de simulation : ce sont des calculateurs « itératifs » qui permettent de simuler les évolutions des ressources en fonctions de paramètres souvent obtenus par extrapolation des événements du passé et rapportés quant aux hypothèses faites quant à l'évolution des besoins. Ces outils vont donc mesurer les risques entre la demande de travail et l'offre résiduelle de travail et définir, par année, les modes d'adéquation quantitative entre les emplois et les effectifs.
- c. Les outils d'analyse d'emploi : Ils permettent de fournir une vision prospective de l'évolution et des exigences des métiers liées à leur exercice, et ainsi de permettre aux organisations de disposer d'une base de référence quantitative pour l'élaboration de leur politique de recrutement, de mobilité et de formation.
- d. Les outils de suivi des ressources : La GPEC sert à réconcilier en permanence les besoins et les ressources afin de disposer de l'ensemble des informations utiles aux divers rapprochements et conduire de véritables plans de carrière pour les salariés. Elle doit intégrer également différents aspects individuels de la GRH, en particulier ce qui a

²¹ Touba Fall, CODEX, Gestion des Compétences, Dakar, CESAG, 2014-2015.

trait à l'appréciation des performances des salariés, à l'identification de leurs aspirations ainsi qu'à l'évaluation des potentiels de chaque salarié.

Signalons que le succès d'une GPEC se mesure aux bénéfices que l'établissement et ses salariés en tireront à moyen et long terme. La réussite n'est pas donc rapidement perceptible. En revanche les échecs sont souvent immédiats. Dans ce dernier cas, les principales causes évoquées sont toujours les mêmes :

- La démarche aux finalités ambiguës
- Une priorité accordée aux quantitatifs que sur le qualitatif (les prévisions quantitatives sont rarement fiables)
- Une dérive instrumentale (les moyens mis en œuvre priment sur les finalités)
- Une approche directive et technocratique (les salariés sont insuffisamment associés à la démarche)

Toutes ces causes et d'autres sans doute constituent évidemment autant de pièges à éviter.

1.8. Les apports de la GPEC

Les objectifs visés par la structure dans l'accomplissement de sa mission sont différents de ceux des salariés, ce qui fait que les apports de la GPEC soient aussi différents pour eux.

Mais d'une manière générale, la GPEC :

- permet à la structure de préparer l'avenir en repérant les changements organisationnels, technologiques à conduire au regard du projet de la structure.
- favorise aussi l'adaptation des compétences des collaborateurs aux besoins actuels et futurs de la structure en optimisant les processus et outils de recrutement et d'intégration, de formation en professionnalisant les pratiques de management.
- permet en outre la fidélisation et l'implication du personnel par la reconnaissance et la valorisation des compétences.
- Permet de maintenir et d'accroître la compétitivité.
- Permet aux salariés en particulier de reconnaître les compétences acquises, d'améliorer son employabilité, de mieux connaître ses perspectives d'évolution (formation, mobilité, évolution de poste...) et d'avoir une visibilité sur les mutations et l'évolution des métiers de l'organisation.

1.9. Les conditions de réussite de la GPEC

La mise en place d'une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un processus complexe. Pour la réussir certaines conditions préalables doivent être accomplies:

- **Impliquer tous les acteurs**

La réussite d'un projet de GPEC passe bien sûr par la direction générale qui en donne l'impulsion en statuant sur l'orientation stratégique des trois prochaines années. Mais elle nécessite aussi la mobilisation du comité d'entreprise et de la commission de suivi GPEC. Cette dernière est chargée d'assurer le suivi des actions mises en œuvre. Elle veille à l'application de l'accord et réfléchit aux axes d'amélioration.

Enfin, pas de GPEC aboutie sans l'implication du DRH, des managers et des collaborateurs, dont il faut absolument informer et impliquer l'ensemble des acteurs en amont de toute action. L'élaboration d'un plan d'action dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit prendre en compte les attentes de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

- **Définir clairement la stratégie de l'entreprise**

La GPEC constitue la déclinaison RH de la stratégie de l'entreprise. Il faut donc que celle-ci soit clairement définie et formalisée en mettant en avant certains axes de développement prioritaires.

Il faut consulter tant les partenaires sociaux que le comité d'entreprise afin de parvenir à un diagnostic partagé.

- **Faire un état de lieux des ressources**

L'organisation doit connaître précisément les profils et compétences de tous ses collaborateurs. Ce diagnostic constitue un travail ardent et nécessite la participation active des managers. Mais la construction d'un référentiel des emplois constitue l'une des étapes clés de la démarche de GPEC.

- **Identifier les besoins**

Cet état des lieux établi, il faut ensuite déterminer ce qu'il manque pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise : Quels sont les besoins ? Les scénarios d'évolution des métiers et des compétences envisageables ?

Pour cette étape, il peut être pertinent de recourir à des consultants extérieurs qui feront preuve de plus de neutralité et de recul.

- **Définir un plan d'action**

C'est ici que le DRH a un rôle particulièrement important à jouer : il dispose d'une série d'outils pour évaluer les compétences des salariés, élaborer un plan de professionnalisation et les accompagner ainsi dans l'évolution de leur parcours professionnel. Parmi ces outils, on retrouve notamment l'entretien annuel d'évaluation, les dispositifs de formation, le bilan de compétences ou encore la mobilité professionnelle.

C'est aussi au DRH, de définir les différentes étapes et les priorités en matière de GPEC en réalisant des plans d'action par service et par métier.

- **Assurer la pérennité de la démarche GPEC**

Une fois, l'accord signé et validé par les partenaires sociaux, la réussite d'une GPEC se vérifie dans la durée. Tout le défi consiste donc à ne pas perdre de vue la finalité de la démarche et à conserver le même niveau d'investissement tout au long du processus.

Le succès de la GPEC passe notamment par une évaluation récurrente des salariés et par une anticipation constante des besoins du marché. Les différents acteurs investis dans la GPEC doivent continuellement garder un œil attentif sur la performance des équipes, le développement des compétences, l'implication des employés ou encore la fidélité des collaborateurs.

1.10. Implications de la GPEC

Les implications de la GPEC sont orientées sur les actes suivants : Le recrutement, mesure des compétences, rémunération, formation. Nous allons essayer de passer en revue chacun de ces aspects.

1.10.1. Le recrutement

Le recrutement est un processus qui consiste en la recherche par des sources internes et externes à la société, d'un candidat dont le profil sera le plus adapté au poste à pourvoir et à l'intégrer dans une structure existante.

Deux motifs peuvent pousser l'entreprise à recruter :

- Les motifs accidentels (gestion réactive)
- Les motifs stratégiques(GPEC)

Dans le premier cas, il s'agit d'un remplacement : démission inattendue d'un collaborateur, maladie de longue durée, décès, etc.

Dans le second cas, le recrutement vise à augmenter l'effectif d'une catégorie professionnelle (dirigeants, cadre, maîtrise, exécution), de créer une fonction ou de remplacer un départ planifié (retraite, mobilité, etc.).

La politique de recrutement doit émaner idéalement d'une analyse des besoins en ressources humaines globale de la société donc d'une GPEC. Elle en sera d'autant plus cohérente avec la stratégie globale de la société.

Bref, avant de lancer une recherche externe, il semble primordial:

- d'étudier au préalable toutes les possibilités de recrutement en interne ;
- de définir les aptitudes nécessaires pour tenir ce poste ;
- de développer les compétences nécessaires pour le futur.

1.10.2. Mesure des compétences

La mesure des compétences passe par la fixation et l'évaluation d'objectifs mesurables permettant d'évaluer le niveau de compétence réel des collaborateurs.

Etapes à suivre :

- Déterminer les compétences clés
- Evaluer le niveau de compétences disponibles

Pour déterminer les compétences clés il faut :

- Identifier les principales activités des processus ;

Une fois ces activités définies, il faut alors identifier le niveau de compétences nécessaires pour réaliser chacune d'entre elles, pour enfin définir les modalités (fréquence, responsabilités, méthodes) de mesure de ces compétences ;

- Evaluer le niveau de compétences disponibles

Cela s'effectue à partir de la cartographie des compétences nécessaires à l'entreprise et permet d'identifier les carences en compétences et de pourvoir à la formation des collaborateurs. Cette évaluation des compétences s'effectue à partir de différentes méthodes (entretien individuel, diagnostics, tests.....)

La gestion des ressources humaines étant une priorité pour le secteur de l'activité économique et notamment dans ceux en difficulté ou en évolution, la mesure des performances humaines au sein d'une fonction devient alors impérative pour accompagner la progression des salariés tout au long de leur carrière.

Ainsi, pour mesurer les compétences de la manière la plus objective possible, la structure a besoin d'une part des critères comme points de référence. Ces critères sont des « indicateurs ». Il s'agit d'éléments concrets, observables, quantitatifs ou qualitatifs, permettant d'apprécier dans quelle mesure un objectif est atteint, une performance réalisée, ou une technique maîtrisée.

Un indicateur est valable s'il est représentatif de l'acquisition des compétences et de la réalisation des tâches visées.

D'autre part, elle a besoin « d'échelles » de mesure qui permettent de positionner le degré d'acquisition d'une compétence. Il existe différents types d'échelles et les plus utilisées sont :

- Echelle binaire : elle est certes claire mais limitée à 0 ou 1. Soit le travailleur maîtrise une compétence ou bien ne la maîtrise pas.
- Echelle ordinale : Elle est plus fine.

Par exemple :

- 1: ne fait pas
- 2: fait correctement sans plus
- 3: fait bien
- 4: fait comme un expert

Il est donc important de choisir la bonne terminologie et de bien définir ce qu'on entend par « correctement », « bien », « expert »..., de sorte que chaque évaluateur puisse évaluer de manière identique et ne pas laisser de place à l'interprétation.

- Echelle numérique : par exemple une notation sur 10 ou sur 100, mais il est difficile d'utiliser ce type d'échelle de manière objective.

La GPEC permet donc de discerner les différentes compétences et potentiels du personnel que l'organisation doit maintenir et développer pour atteindre ses objectifs, afin d'accroître ses performances et mieux se positionner sur son environnement concurrentiel.

1.10.3. Rémunération

« Le contrat de travail est un type de contrat par lequel une personne s'engage à effectuer un travail pour un autre employeur moyennant une rémunération. »²²

²² http://fr.wikipedia.org/wiki/contrat_De_travail

La rémunération est donc constituée par toute somme versée par l'employeur au travailleur dans le cadre du contrat de travail. Elle est composée par la rémunération principale à laquelle s'ajoutent des primes et indemnités sous forme de compléments de salaire.

Signalons que la politique de rémunération totale doit être en cohérence avec la politique générale de l'organisation. Si elle est mal gérée, elle peut conduire à un déséquilibre financier ou /et à des conflits sociaux qui peuvent mettre en péril l'organisation et donc le maintien de l'emploi.

Notons que dans le cadre du traitement des agents du Ministère de la Fonction Publique, cette gestion est réservée au ministère des finances qui a dans ses attributions la gestion de l'aspect financier des ressources humaines du secteur public. Il travaille en étroite collaboration avec le ministère de la fonction publique qui se charge de la gestion de leurs carrières professionnelles.

La GPEC permet donc de concilier les compétences aux salaires en rapport avec le statut et la catégorie socioprofessionnelle de chaque employé et en prévoyant l'évolution de la masse salariale.

Ainsi, la rémunération au mérite nécessite l'utilisation d'outils objectifs pour évaluer l'écart entre performance attendue et résultats atteints.

1.10.4. La formation

La formation s'inscrit dans le cadre de développement de compétences. C'est un moyen parmi d'autres utilisé pour acquérir de nouvelles compétences.

En effet, nous apprenons beaucoup de manière « informelle » au travers de notre pratique quotidienne. Le rôle du management consistera à créer un climat favorable à ces apprentissages et à composer avec la variété des formules existantes. On distingue :

- Les méthodes d'apprentissage formelles : exposés, analyse des cas, le jeu de rôle, le tutorat et le coaching, l'e-learning, la mise en situation, etc.
 - Les apprentissages informels : acquisition des nouvelles compétences au travers de notre pratique quotidienne, observer, écouter, regarder, lire, échanger des points de vue, discuter avec les collègues, expérimenter, résoudre les problèmes etc.
 - Le transfert des compétences
- Formelles ou informelles, ces méthodes sont complémentaires.

Signalons que les écarts entre les compétences requises et les compétences réelles relevés par la GPEC permettent d'élaborer le plan de formation pour former les salariés et les nouveaux embauchés.

La GPEC permet donc de bâtir et piloter la politique de développement des compétences et des performances de l'organisation en cohérence avec ses objectifs stratégiques et ses besoins. En concluant cette première section, nous dirions que nous ne pourrions pas exploiter toutes les théories de la GPEC car comme nous l'avons signalé plus haut, elle constitue un sujet qui est très vaste et qui fait l'objet de nombreuses recherches. Toutefois nous avons pu relater les différents éléments indispensables qui permettent de comprendre d'une manière générale ce que c'est la GPEC et son apport au niveau de l'organisation, son évolution depuis sa conception, sa procédure de mise en application, ses outils, bref tous les concepts clés qui facilitent sa compréhension, et qui nous aident à mieux effectuer notre étude.

Pour faire des prévisions adaptées, la GPEC a besoin des informations claires et précises sur l'état des lieux des ressources humaines. L'un des outils qui est une source d'informations importantes et qui attire notre attention est le bilan social.

Ainsi, dans la section suivante, nous allons passer en revue certaines théories qui concernent cet outil, ce qui va nous permettre de mieux identifier les différents éléments indispensables à utiliser en GPEC.

Section 2. Bilan social et pratique de pilotage

Le développement de cette section va nous permettre de passer en revue certaines théories relatives au bilan social et de regrouper les éléments qui le composent. Cela nous conduira à identifier les différents indicateurs qui servent à faire une analyse quantitative des informations recueillies.

2.1. Définition, objectifs et cadre légal

2.1.1. Définition

« Le Bilan Social est un condensé de renseignements permettant d'apprécier la situation sociale de l'entreprise. Il enregistre les réalisations effectuées, mesure les changements intervenus et permet de procéder à toute étude prospective. Il est ainsi à la fois rétrospectif et prospectif.

C'est une photographie de la situation sociale de l'entreprise arrêtée à un moment donné, généralement en fin de l'année (fin décembre) ou en fin d'exercice. »²³

A l'instar du Bilan financier, le Bilan social, à travers les différents indicateurs sociaux et données, permet entre autre :

- de faire une analyse de l'investissement humain et social ;
- de pouvoir prendre des orientations ;
- de prendre en compte l'impact stratégique des ressources humaines dans le management de l'entreprise ;
- de sortir la gestion sociale du relatif et du subjectif, pour l'appuyer sur une information quantifiée, précise et surtout de l'ordre qualitatif, au même titre que la gestion technique, financière ;
- de favoriser le dialogue social ;
- d'instaurer un consensus sur les objectifs sociaux via le dialogue social ;
- de mesurer les investissements sociaux.

Signalons qu'aujourd'hui l'importance de la dimension humaine dans l'organisation est sans équivoque. Ainsi, les ressources humaines constituent des richesses de l'organisation et des moyens mis à la disposition des hiérarchies pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

A travers le bilan social, les ressources humaines peuvent être quantifiées, planifiées, évaluées afin de les promouvoir pour une meilleure productivité.

2.1.2. Objectifs

Présenté comme un document qui récapitule les principales données chiffrées de la situation d'une organisation dans le domaine social, le bilan social permet :

- Une meilleure appréciation de la situation des Ressources Humaines de l'organisation ;
- La mise à la disposition de supports d'analyse, de concertation d'échanges ;
- La mesure et l'évaluation des actions sociales ;
- La connaissance des limites pour une correction et réorientation ;
- Une fiabilité et une clarté dans la gestion ;
- Une aide à la décision à la fois pour l'organisation, les travailleurs et les pouvoirs publics.

²³ Réal Romuald MBIDA, CODEX, Bilan social, Dakar, CESAG, 2014-2015

Ainsi, le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre permet de repérer les dysfonctionnements dans l'organisation mais aussi de voir les améliorer d'une année à une autre.

2.1.3. Cadre légal

Ayant effectué notre étude de cas sur un établissement sanitaire situé au Sénégal qui est un pays de l'Afrique de l'Ouest, nous nous sommes intéressées surtout sur le cadre légale du bilan social au Sénégal et celui instauré dans le domaine de l'OHADA.

Au Sénégal c'est :

- L'article 220 du code du travail instauré par la loi n° 97-17 du 01 Décembre 1997, qui a introduit dans ses dispositions, l'obligation d'établir un Bilan social au niveau des établissements occupant 50 travailleurs ou plus. Il stipule que :
« Tout chef d'établissement, occupant 50 travailleurs ou au plus, doit produire annuellement un Bilan social récapitulant les principales données chiffrées de l'établissement dans le domaine social »
- Le décret no 2009-1411 du 23 décembre 2009 fixe les modalités d'élaboration du bilan social et de la déclaration annuelle de la situation de la main d'œuvre des entreprises et des établissements.

Selon l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), dans ses dispositions pénales Articles 111 du titre III, « Encourent une sanction pénale, les entrepreneurs individuels et les dirigeants sociaux qui n'auront pas, pour chaque exercice social dressé l'inventaire, établi les états financiers annuels ainsi que, le cas échéant, le rapport de gestion et le bilan social. »²⁴

2.1.4. Le bilan social : A quoi sert-il ?

Grâce au bilan social, l'organisation peut disposer d'une vue d'ensemble de la situation sociale de ses salariés : repérer les problèmes et les difficultés internes à la société, définir et mettre en place les solutions adéquates à l'avance afin d'éviter les situations difficiles. Cet

²⁴ www.ohada.com/actes-uniformes/.../titre-3-des-dispositions-penales.html

outil permet également de retranscrire l'historique de la vie de l'entreprise sur plusieurs années.

En outre, il aide également à établir et à encourager le dialogue social au sein de la société : les représentants du personnel disposeront ainsi de toutes données nécessaires à la communication interne.

2.2. Construction du bilan social (recherche, compilation et exploitation des données)

Le bilan social est établi autour de 6 familles et est principalement constitué de Tableaux, Etats, Graphiques, Ratios.

1/Famille emploi :

Elle relate et analyse l'effectif de l'organisation et sa composition par : Lieu de travail, groupes socioprofessionnels, statuts, directions, départements, sexe, âge, ancienneté, nationalité. L'organisation se devant de par sa politique d'emploi : se doter des ressources humaines de qualité et en quantité suffisante afin d'atteindre ses objectifs.

2/Famille rémunérations et charges sociales

Elle permet une analyse de la masse salariale suivant ses éléments composants : les rémunérations, les charges sociales, les heures supplémentaires.

3/Famille Hygiène, Sécurité et Santé

Il incombe à l'organisation de veiller à la sécurité des hommes, du matériel et des lieux. Cette famille fait ainsi référence aux normes juridiques, aux accidents du travail, aux maladies professionnelles, aux diverses pathologies rencontrées et déclarées lors des visites annuelles ainsi qu'aux dépenses de santé effectuées.

4/ Famille Relations professionnelles

C'est le lieu d'analyser tout ce qui concourt à la bonne marche de l'organisation de par les relations existantes entre les collaborateurs et entre les partenaires sociaux et la direction

générale ; notamment par : les moyens de communication, les sanctions positives et négatives, les rencontres avec les délégués.

5/ Famille Fonctionnement des organes

Elle fait référence à l'existence des organes de concertation et de dialogue ainsi qu'à d'autres organes, qui contribuent au bon fonctionnement de la structure. Ce sont entre autres l'institution de prévoyance maladie, le comité d'hygiène et de sécurité, le service de médecine de la structure.

6/ Famille formation

Autant il y'a une mise à jour du matériel de travail autant l'organisation doit toujours rechercher à avoir de façon permanente une adéquation homme / poste. Cette famille rend ainsi compte de l'exécution du plan de la formation à travers les états et les ratios.

Il est important de souligner que c'est dans la mesure où ces conditions dépendent de l'organisation. Elle se base ainsi aux politiques sociales et de développement de l'entreprise.

1.3. Calcul des indicateurs sociaux et interprétations

Pour mieux contextualiser ces indicateurs sociaux, nous allons les regrouper par famille :

a /Indicateurs de la famille emploi

- Taux d'encadrement = Effectif cadres et techniciens / Effectif total
- Taux de productifs directs = Effectifs productifs directs / effectif total
- Pyramide des âges : champignon, poire écrasée, pelote de laine, ballon de rugby
- Ratio Ages = Total Age / Effectif concerné
- Taux de recrutement = Effectif recrutés / Effectif
- Taux de remplacement = Entrées / Sortie
- Ratio de promotion = Nombre de promotions annuelles / Effectif
- Turnover : - Nombre de départs durant l'année / effectif moyen

-Taux de démission : $\text{Total des démissions} / \text{Total des départs}$

➤ Mesure de stabilité : $\text{Ratio Anciennetés} = \text{Total Anciennetés} / \text{Effectif concerné}$

Ces indicateurs permettent de visualiser les différentes composantes de l'effectif permanent ainsi que toutes les variations qu'il a subies au cours d'une période considérée.

b/Indicateurs de la famille Rémunérations et charges sociales :

- ✓ Chiffre d'affaire / Effectif
- ✓ Frais du personnel / Effectif
- ✓ Masse salariale / Chiffre d'affaire
- ✓ Ratio de rémunération moyenne = $\text{masse salariale annuelle} / \text{effectif moyen annuel}$
- ✓ Effet d'effectif : Evolution de la masse salariale causée par la variation des effectifs au cours de périodes étudiées
- ✓ Effet noria : Evolution de la masse salariale causée par les mouvements d'entrées et de sorties du personnel au cours de la période étudiée

C'est grâce à ces indicateurs que l'organisation parvient à détecter le rapport entre l'investissement effectué en gestion des ressources humaines et la contribution des ressources humaines à l'atteinte des objectifs visés.

c/Indicateur de la famille Hygiène, Sécurité et Santé

- Augmentation du nombre d'accidents de travail
- Accident du travail :
- ✓ Taux de fréquence avec incapacité permanente = $\text{Nombre d'accident avec incapacité permanente} / \text{Nombre d'heures travaillées} \times 1000000$
- ✓ Taux de gravité des incapacités temporaires = $\text{Nombre de jours perdues} / \text{Nombre d'heures travaillées} \times 1000$

Ces indicateurs donnent des renseignements sur les mesures préventives et les actions menées en matière d'hygiène, sécurité et santé pour lutter contre les accidents de travail et les maladies professionnelles.

d/Indicateurs de la famille Relations professionnelles

- Fréquence : Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert
- Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement
- Intensité : Nombre d'heures ou de journées de travail perdues pour la grève
- Taux de propension : Nombre d'heures ou jours perdus, pour fait de grève / Nombre de salariés des établissements concernés par le conflit
- Taux de concertation : Nombre de grévistes / effectifs sur la période
- Intensité conflictuelle : Nombre de jours ou d'heures perdues / Nombre de grévistes

En se référant à la collaboration qui existe entre les salariés et l'employeur, ces indicateurs renseignent d'une manière générale sur le climat social qui règne au sein de la structure et l'impact de sa détérioration sur son fonctionnement

e/Indicateurs de la famille de formation

- Ratio de salariés formés ou taux de participation à la formation =
$$\frac{\text{Nombre de salariés formés}}{\text{Nombre de participants} / \text{nombre d'inscrits}}$$
- Budget réalisé / Budget prévu
- Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques = Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques.

Ces indicateurs donnent des informations d'une manière générale sur l'état d'exécution de la politique du développement des ressources humaines instaurée par la structure en se basant sur la mise en application du plan de formation élaboré.

f/Autres Indicateurs.

- Absentéisme : Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période
Ou Heures d'absences / effectif inscrits x heures théoriques
Heures d'absence - absentéismes de longue durée
Nombre d'absences / effectifs

Nombre d'absents / effectifs

Ces indicateurs renseignent sur l'état d'absentéisme du personnel ce qui peut donner des informations sur le climat social et la motivation du personnel.

Notons que sur le plan quantitatif, il peut être intéressant d'analyser par famille les informations issues de la base de données du personnel telles que l'âge, l'ancienneté, le niveau de qualification, le niveau de formation.

En outre, l'analyse de la pyramide des âges sera intéressante au niveau d'un emploi type ou d'une famille professionnelle car elle donne un ensemble d'indications pertinentes en matière d'aptitude ou de résistance au changement, d'expérience ou de savoir-faire, selon les différentes tranches d'âges : 20-30 ans, 30-40 ans, 40-50 ans, 50-60 ans.

Ainsi, la gestion des entrées et des sorties dans ces tranches devant faire l'objet d'un suivi rigoureux pour une gestion optimale des ressources humaines. Il est donc essentiel pour l'organisation d'anticiper sur les risques liés à un déséquilibre trop important dans sa pyramide des âges.

Pour clore ce chapitre, nous dirions que le bilan social et la GPEC sont théoriquement des concepts très vastes à explorer, notre recherche s'est limitée uniquement sur les éléments qui constituent la base de cette étude et qui pourront aider tout lecteur et utilisateur de ce document à avoir une bonne orientation concernant toute autre recherche ultérieure.

CHAP II. Méthodologie et cadre de l'étude

Dans ce chapitre, nous allons d'abord expliquer la manière dont s'est déroulée notre collecte de données quantitatives et qualitatives, c'est-à-dire la méthodologie que nous avons adoptée pour mener à bien notre travail de recherche et ensuite nous présenteront brièvement la structure qui est concernée par notre étude.

Section 1. Méthodologie adoptée

Le principe de la recherche est d'aller du général au particulier. Ainsi, après avoir cerné, précisé et approfondi notre sujet en utilisant la méthode « QQQOCP » (Qui, Quoi, Quand, où, comment et Pourquoi), nous avons identifié la problématique qui nous a permis de nous orienter dans des recherches générales qui concernent les notions relatives à la GPEC et au bilan social, pour enfin les cadrer en fonction de notre objectif de recherche, celui d'identifier la relation qui existe entre ces deux notions plus précisément l'apport du bilan social dans la prise de décisions stratégiques relatives à la GPEC.

L'autre étape était d'identifier les différentes sources d'informations, qui sont pour notre cas le bilan social le plus récemment élaboré ainsi que d'autres types de documents et ressources qui ont été utilisés pour enrichir notre recherche documentaire et notre analyse qualitative des informations recueillies. Pour ce faire, certains manuels monographiques, thèses, mémoires, articles, webographie, codex de cours etc., ont été exploités.

L'analyse du bilan social a été réalisée grâce à l'utilisation de certains indicateurs identifiés ainsi que l'usage des graphiques et pyramide dont le choix dépendait du type de données et de l'objectif de l'analyse.

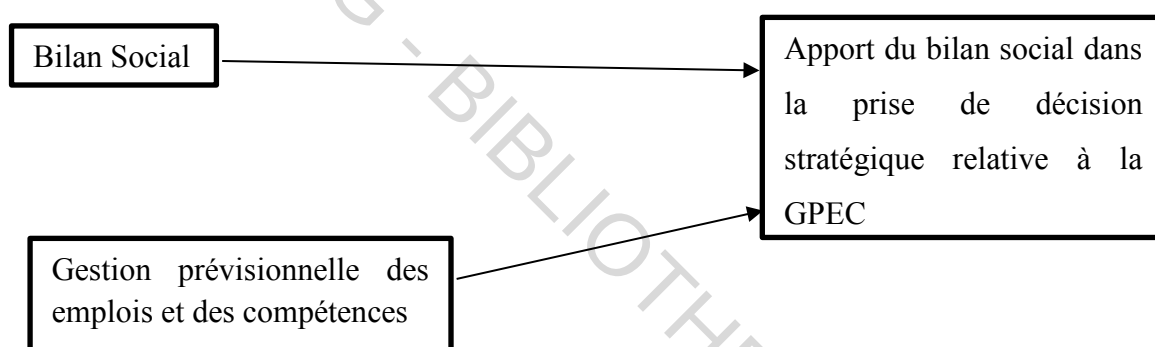
Après cette phase d'analyse critique, une conclusion générale a été dégagée permettant de relever notre apport ainsi que les différentes contraintes rencontrées.

Signalons que des recommandations sont aussi formulées à tout acteur concerné susceptible d'apporter une valeur ajoutée à l'amélioration du processus qui a fait objet de notre étude.

Comme nous l'avons schématisé sur la figure ci-dessus, nous avons construit notre modèle de recherche sur trois éléments : La GPEC, le bilan social et l'apport du bilan social dans la prise de décision stratégique relative à la GPEC.

Après avoir passé en revue certaines théories relatives à la GPEC et au bilan social, nous avons effectué une étude de cas pour pouvoir relier les deux notions afin de déterminer si la GPEC peut se baser sur les informations fournies par le bilan social lors de la prise de décisions stratégiques. Un entretien semi-directif a été effectué pour rendre beaucoup plus objectifs les résultats de l'analyse quantitative.

Figure 4: Modèle de recherche



Source : nous-mêmes

L'objectif de notre recherche étant de déterminer l'apport du Bilan Social dans la prise de décisions relatives à la GPEC, pour l'atteindre nous avons d'abord effectué des recherches sur la GPEC suivies de celles faites sur le bilan et ensuite nous avons essayé de les orienter pour déterminer le lien qui existe entre les deux.

La cible de notre recherche est le Centre Hospitalier Universitaire de FANN, structure qui nous a servi de terrain de stage.

Signalons également que les données recueillies et qui font objet de notre analyse concernent la période de 2013 et 2014. Ce sont les données sur le bilan social récemment élaboré et actualisé.

Après la collecte de ces données quantitatives, leur analyse et traitement ont été faites à l'aide de certains indicateurs identifiés ainsi que du traçage des graphiques et pyramides effectué grâce à l'utilisation du logiciel Excel, ce qui ont permis de bien visualiser la situation analysée.

Section 2. Présentation du Centre Hospitalier National Universitaire de FANN

Dans cette section, nous allons présenter brièvement la structure concernée par notre étude de cas, ce qui nous permettra de bien contextualiser notre recherche. Son statut juridique, sa mission, la composition de ses ressources humaines seront développés.

2.1. Statut juridique

Le CHNU FANN est un Etablissement Public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et juridique et d'une autonomie financière et qui est sous le contrôle de l'État.

Il a été créé par la loi n° 98-12 du 02 Mars 1998 complétée par le décret 99.857 du 27 Août 1999 portant érection du CHNU FANN en Etablissement Public de Santé hospitalier.

Il faut signaler que c'est un Hôpital de niveau 3 se situant au sommet de la pyramide sanitaire du Sénégal, qui est le niveau National. Ce dernier est constitué par le Ministère de la santé, appuyé par les programmes de santé ainsi que 7 Hôpitaux nationaux et CHU dont fait partie le CHNU FANN et qui interviennent dans le cadre de la prestation des soins.

Cette pyramide comporte aussi le deuxième niveau le « niveau Région » composé par les Centres Hospitaliers régionaux, et le troisième niveau qui est le « niveau District » et qui contient les Centres de Santé, les Postes de Santé, les cases de Santé / Maternité rurales.

Le CHNU FANN est Situé sur l'avenue Cheikh Anta Diop, à la périphérie de Fann résidence, il s'étend sur une superficie de 37 hectares. Il a une accessibilité facile par tout moyen de

transport, son entrée principale se situe sur l'Avenue Cheikh Anta Diop tandis que son entrée secondaire est sur l'Avenue Aimé Césaire.

2.2. Mission

- Elle est d'abord sociale, car la structure reçoit les différentes couches de la population et généralement les plus défavorisées, moyennant une participation financière plus ou moins symbolique.
- Elle est ensuite nationale par la diversité des malades qui viennent en consultation ou en hospitalisation; car avec ses soins spécialisés, l'Hôpital reçoit des sollicitations venant de toutes les régions du Sénégal.
- Elle est enfin universitaire avec ses services dirigés par des professeurs de la Faculté de Médecine et de Pharmacie et d'Odontostomatologie de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Erigé en Centre Hospitalier Universitaire, il participe à la formation des étudiants en médecine, des internes des hôpitaux, des sages-femmes et des infirmiers, qui y effectuent des stages durant tout leur cursus.

Signalons que, le CHNU FANN a une renommée sous régionale du fait de l'expertise de ses praticiens, de son plateau technique hautement spécialisé.

Conformément à l'article 3 de la loi 98-12 du 12 Mars 1998 relative à la création, à l'organisation, et au fonctionnement des Etablissements Publics, le Centre Hospitalier National Universitaire de FANN, est doté : d'un Conseil d'Administration, d'une Direction, de services techniques et de commissions consultatives. Il est sous tutelle technique et financière.

L'organigramme soumis à l'approbation du Conseil d'Administration a été structuré horizontalement en cinq niveaux correspondant globalement aux différents stades de tutelle, d'administration et de contrôle, de conception, de consultations et d'exécution qui concentre l'ensemble des activités de l'Hôpital.

Au premier niveau se trouvent les entités Ministérielles de tutelle. La tutelle technique est assurée par le Ministère de la santé et de la Prévention Médicale et la tutelle Financière par le Ministère de l'Economie et des Finances. Leurs représentants siègent au sein du Conseil d'Administration.

Le budget voté par le Conseil d'Administration fait l'objet d'une approbation par la tutelle technique.

Parallèlement, le CHNU FANN reçoit des subventions (exploitation et investissement étatiques) inscrites dans un arrêté de répartition.

L'Agent Comptable Particulier est délégué du Ministre des Finances.

Au second niveau se trouve le Conseil d'Administration qui comprend douze membres. Ses attributions portent sur :

- la définition de la politique générale de l'établissement ;
- les mesures relatives à la gestion de la structure ;
- le contrôle de l'application des directives présidentielles, notamment celles issues des corps de contrôle sur la gestion de l'Etablissement ;
- délibère chaque année sur le rapport de la gestion et le rapport social présentés par le Directeur (art 8 Décret n° 98-702).

2.3. Ressources Humaines

Le CHU FANN dispose de 792 agents répartis par catégorie comme suit :

- Le personnel médical : 110
- Le personnel paramédical : 276
- Autres: de 26 (Psychologues d'éducation artistique, Educateurs spécialisés, Bibliothécaire, Assistants sociaux, Aides sociaux, Ingénieur)
- Garde Paramédicale : 80
- Personnel Administratif : 129
- Personnel Technique et de Soutien : 63
- Garde Rémunérée : 108

Selon l'organigramme du service des Ressources Humaines (cfr annexe), nous constatons que :

Le Service des Ressources Humaines est piloté par un Chef de service ; qui a sous ses responsabilités directes deux divisions (la Division Administration et Gestion du Personnel et Division Formation), un secrétariat, un bureau assistant social du personnel.

D'une manière générale les activités effectuées dans le service des ressources humaines sont regroupées dans les grands ensembles suivants :

- la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- l'administration et la gestion du personnel ;
- la gestion de la paye ;
- la formation du personnel.

Conclusion

Nous pouvons retenir de la première partie que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une stratégie qui est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaines » et qui est instaurée dans le but d'adapter les compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Son point de départ c'est d'avoir des informations claires et précises sur l'état des lieux des ressources humaines afin de faire des projections dans le futur. Ces informations doivent être recueillies en utilisant certains outils appropriés entre autre le bilan social.

Dans la partie suivante, nous allons faire une étude pratique qui va nous permettre de déterminer l'apport du bilan social en GPEC, c'est-à-dire comment le bilan social peut être analysé pour donner des orientations nécessaires à la prise de décisions stratégiques relatives à la GPEC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

IIème PARTIE : ETUDE PRATIQUE SUR L'APPORT DU BILAN SOCIAL EN GPEC

CHAP III. Présentation des résultats relatifs au bilan social de FANN

Dans ce chapitre, nous allons faire une présentation sommaire du bilan social qui fera l'objet de notre analyse quantitative. Cette dernière sera complétée par les résultats de l'entretien effectué auprès des personnes ressources. Cette synthèse permettra de faciliter la compréhension des informations recueillies et par conséquent d'avoir une vue claire sur le système de gestion des ressources humaines mis en place au cours des années 2013 et 2014.

En outre, l'analyse de ces données va nous orienter à apporter notre contribution en donnant des suggestions allant dans le sens de l'amélioration des pratiques professionnelles relatives à la Gestion des Ressources Humaines de manière générale et en particulier à la GPEC et au bilan social.

Section 1. Le Bilan Social du Centre Hospitalier National Universitaire de FANN

Le bilan social qui est analysé dans ce travail renferme les données de 2013 et de 2014. Nous avons jugé bon de l'utiliser étant donné que c'est le dernier bilan récemment élaboré, ce qui nous permettra d'avoir des informations qui s'approchent de plus en plus de la réalité du moment.

Ce bilan social est analysé grâce à l'utilisation des indicateurs sociaux, complétée par des schématisations graphiques permettant d'avoir une vision plus claire de la situation réelle qui prévaut en matière de gestion des RH.

A la fin, nous allons donner quelques suggestions qui pourront aider la structure mais aussi tout lecteur à comprendre l'interaction qui existe entre le bilan social et la GPEC et comment le bilan social peut être utilisé pour donner des bonnes orientations pouvant aider dans le domaine de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences.

III.1.1.Présentation sommaire du bilan social du CHNU FANN (2013-2014)

Le bilan Social que nous avons à analyser couvre une période de 2 ans c'est-à-dire de 2013 et 2014. Son analyse nous permettra de pouvoir déterminer certaines orientations nécessaires à la prise de décisions relatives à la GRH d'une manière générale et plus particulière celles relatives à la GPEC. Le bilan social détaillé se trouve en annexe.

De façon sommaire ce Bilan Social renferme beaucoup d'informations marquantes. En effet, au 31 Décembre 2014, le CHNU FANN compte 579 agents dont 3 ayant des contrats à durée déterminée, 257 avec un contrat à durée indéterminée et 319 apprentis et stagiaires. Une baisse s'observe en 2013, avec un effectif de 264 dont 3 ayant un contrat à durée déterminée et 261 avec un contrat à durée indéterminée. Le nombre d'agents journaliers est le même pour les deux années, il est de 48 partout.

En outre, en 2014, le nombre de travailleurs externes c'est-à-dire ceux qui sont mis à la disposition de l'établissement par d'autres entreprises est de 4089 tandis qu'il est de 3926 en 2013, soit une hausse de 4.15%. Signalons qu'au cours de l'année, la structure a accueilli 319 apprentis et stagiaires, et qu'aucun coût financier n'a été engendré.

La répartition des agents par filières s'effectue en raison de 178 techniciens en 2014 contre 172 en 2013 et 111 administratifs en 2014 contre 112 en 2013. Ainsi, la filière technique a connu une progression de 3.4% en 2014, pour la filière administrative, une diminution de 0.89% a été observée. Cette répartition des agents selon une structure détaillée montre une progression des effectifs pour les cadres (+7 agents), les agents de maîtrise (+ 1 agent), pour les employés (+3), seul le nombre d'ouvriers diminue (-6).

Quant au vieillissement de la population, il reste stable. L'âge moyen des agents est de 44 ans 6 mois pour les deux années considérées et la féminisation qui atteint 59.6% en 2014 a subi une diminution de 0.2% en 2013 pour être de 59.8%. Une variation s'observe également au niveau de l'ancienneté du personnel. En effet, en 2014, 86.5% des agents ont une ancienneté de 5 à 14 ans contre 90.14% en 2013.

Selon la répartition des agents par niveau de formation nous constatons qu'en 2014, .3% était constitué par des agents ayant un niveau supérieur à la maîtrise, 2.07% ayant un niveau II (Licence et maîtrise), 3.46% avec un niveau III (BTS, DUT et équivalent), 11.44% de niveau IV (BT, BP et équivalent), 20.06% avec un niveau V (BEP, CAP, et équivalent), 1.03% non classable (pas précis), 53.63% sont des agents sans diplôme.

Concernant le mouvement du personnel, le bilan social analysé nous montre que le nombre de départs de la structure par différents motifs en 2014 est de 13 réparti comme suit : 5 ouvriers, 4 employés, 3 agents de maîtrise et 1 cadre, tandis que le nombre de recrutements en 2014 est de 5 dont 3 CDD et 2 CDI.

En analysant le nombre de promotions octroyées nous constatons qu'il est de 8 en 2014 dont 6 employés, 2 ouvriers. Et en classant ces promotions par statut, nous trouvons que 2 sont des ouvriers qui sont devenus des employés, 3 employés deviennent agents de maîtrise et 3 agents sont reclassés suite à l'obtention d'un diplôme d'état. Signalons que 87.56% de ces promotions ont été données aux femmes et qu'aucune promotion n'a été bénéficiée en 2013.

Les charges salariales ont connues une progression de 15.56% au cours de ces deux années considérées, soit 153 870 428 FCFA en 2014 et 133 144 948 FCFA en 2013. Quant aux frais du personnel, ils ont subi une augmentation de 12.23 %, en 2014 ils s'élèvent à 1 914 132 051 FCFA contre 1 705 511 245 FCFA en 2013.

Le nombre d'accidents de travail n'a pas changé, il est de 1 partout, la différence réside seulement au nombre de journées perdues qui a subi une hausse de 33.3%, soit 30 journées de plus par rapport à 2013. Notons qu'aucune maladie professionnelle n'a été déclarée durant ces

deux années considérées. Toute fois sur 230 pathologies rencontrées lors de la visite annuelle, 30% est composé par le paludisme et la grippe.

L'absentéisme pour cause de maladie s'accroît en 2014 Avec 9370 jours d'arrêt de travail contre 8129 jours en 2013. Ainsi, la structure a enregistré 3.27 jours d'arrêt de maladie en moyenne par agent en 2014 contre 2.51 jours en 2013. Par contre les absences non autorisées ont diminué de 32.1%

Signalons également que 258 sont affiliés à 4 syndicats (SNTS/CNTS, SYNTRAS, SUTSAS/UNSAS, SAT) en 2014 avec un montant de cotisations annuelles de 1 321 500 FCFA contre 238 avec un montant de cotisations annuelles de 1 554 300 FCFA en 2013. Néanmoins la structure ne dispose pas de délégués du personnel ni de comité d'hygiène, mais possède tout de même un service de médecine d'entreprise. Toutefois aucune grève ou lock-out n'a été observé au cours de ces deux années.

Concernant la formation du personnel, 76 agents ont été formés dans les domaines variés en 2014 dont 62 employés et ouvriers, 12 agents de maîtrise, 2 cadres en 23 jours avec un coût de 20 494 500 FCFA. Une baisse s'observe en 2013 avec un total de 15 formés répartis en 6 employés et ouvriers, 8 agents de maîtrise et 1 cadre avec un coût de 16 494 500 FCFA. D'autres points observés nous montre que tous les obstacles au développement identifiés qui sont la pénurie de qualification, le coût de l'énergie, le coût des matières premières, le coût de la main d'œuvre, le coût des équipements ainsi que la réglementation administrative sont qualifiés tous de majeurs.

En outre, l'horaire de travail est de 8h à 17h, de lundi à vendredi avec une durée de pause d'une heure par jour. Pour le personnel médical, une rotation de 3 équipes est faite de 8h à 14h, de 14h à 20h, de 20h à 8 h.

Nous observons aussi que 187 ont bénéficié de congés avec un total de 5710 jours en 2014. En fin les frais du personnel sont rehaussés de +12.2% de 2013 à 2014, (de 1 705 511 245 FCFA à 1 914 132 051 FCFA).

De ce chapitre, nous retenons que, de l'année 2013 à l'année 2014, la grande partie des indicateurs sociaux a été rehaussée. Ce qui nous pousse à dire que c'est une structure qui essaie d'améliorer au fur du temps son système de gestion des RH.

CHAP IV. Analyse des résultats et Recommandations

Ce chapitre est consacré à l'analyse critique tant quantitative que qualitative. Il sera pour nous également l'occasion de formuler certaines recommandations qui pourront contribuer à l'amélioration de certaines pratiques professionnelles relatives au management des RH.

Section 1. Analyse quantitative et qualitative

Dans cette section, nous allons analyser quantitativement et qualitativement les données recueillies en utilisant des tableaux et des graphiques. Des commentaires seront faits pour donner plus de clarifications.

1. Analyse quantitative

Selon l'article 2 du décret (Sénégal) n° 2009-1411 du 23 décembre 2009, le bilan social, outil permettant d'enregistrer, de mesurer et d'apprécier la situation sociale ainsi que les changements qualitatifs et quantitatifs intervenus en matière de gestion des ressources humaines au cours de l'année écoulée, comporte des informations sur l'emploi, les

rémunérations, les charges sociales, l'hygiène, la sécurité et la santé, les relations professionnelles, le fonctionnement des organes de concertation et de dialogue au sein de l'établissement et la formation.

Ainsi, notre analyse se fait en fonction de cette répartition basée sur les différentes familles énumérées.

a. Famille Emploi

L'analyse de cette famille nous permet de déterminer les compositions de l'effectif de la structure selon les différentes rubriques entre autres filière, statut, âge, niveau de formation, ancienneté, nationalité, recrutement, départs et promotion.

- Evolution des effectifs permanents

Au 31 décembre 2014, le nombre de l'effectif permanent y compris les apprentis et les stagiaires est de 260, contre 264 à la même date en 2013. Cette diminution est compensée par la présence de 319 Apprentis et stagiaires accueillis en 2014.

L'évolution de cet effectif permanent se présente comme suit :

Tableau 1 : Evolution de l'Effectif permanent

Rubrique	2013	2014
Effectif permanent	264	260
Evolution		-1,50%

Source : nous-mêmes

Cet effectif est constitué en grande partie des agents ayant conclu des contrats à durée indéterminée. Seul 3 avaient un contrat à durée déterminée en 2013 et ce même nombre est maintenu en 2014.

Pour atteindre ses objectifs et réaliser sa mission, la structure a dû faire recours aux journaliers et aux travailleurs extérieurs. En essayant d'analyser ces effectifs (effectif saisonnier : 48 en 2014 et 2013, travailleurs extérieurs : 4089 en 2014 et 3926 en 2013) nous constatons que la structure emploie en grande partie les travailleurs extérieurs pour compléter l'effectif permanent.

Cette situation se présente comme suit :

Tableau 2 : Répartition de l'effectif total

Type d'effectif	Effectif 2014	%	Effectif 2013	%
Effectif permanent	260	5%	264	6%
Apprentis et stagiaires	319	7%	0	0%
Effectif journalier	48	1%	48	1%
Travailleurs extérieurs	4089	87%	3926	93%
Total	4716	100%	4238	100%

Source : nous-mêmes

Ces informations nous montrent qu'en 2014, 87% des agents qui ont travaillé pour cette structure étaient des travailleurs extérieurs, et en 2013 ils occupaient 93% du total.

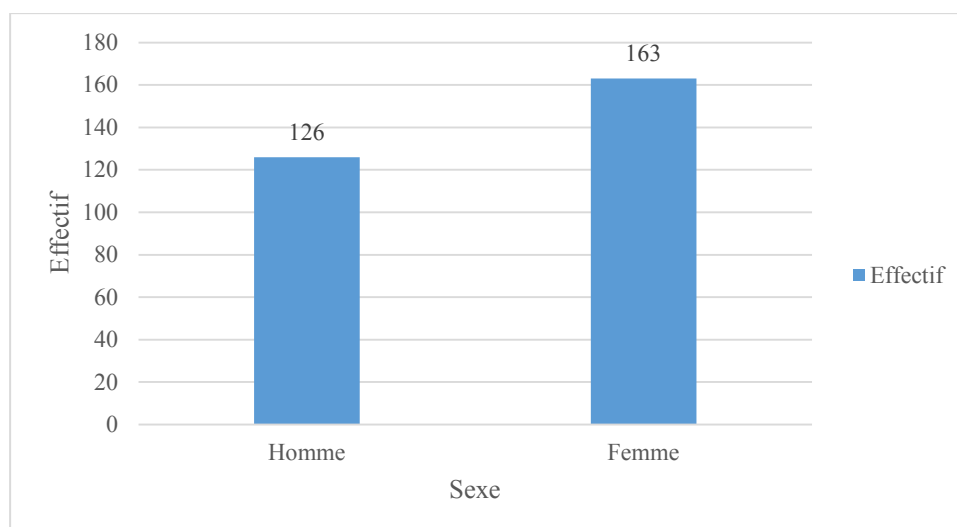
Cette situation à un inconvénient au niveau de la stabilité du personnel et de l'acquisition d'une expérience et d'un savoir-faire profitable à la structure.

Ainsi, la structure devrait analyser les avantages et les inconvénients de disposer un personnel majoritairement externe, en terme de coût et de compétence mais aussi de rentabilité et également mettre en œuvre un processus de rétention du personnel pour fidéliser les salariés au sein de la structure ou aux différents postes, en offrant des avantages financiers entre autres les primes basés sur les performances, ou encore en améliorant les conditions de travail.

- Répartition de l'effectif permanent par sexe

Cette analyse nous permet de déterminer le taux de féminisation et par là de faire des observations sur l'impact positif ou négatif de la situation constatée en rapport avec l'atteinte des objectifs de la structure.

Figure 5 : Répartition de l'effectif par sexe



Source : nous-mêmes

En utilisant la formule suivante : Femmes / Effectif inscrit

Nous constatons qu'en 2014 : Femmes / Effectif inscrit = $163/289 = 0.56$ c'est-à-dire 56% de l'effectif inscrit. Ce taux montre que le nombre de femme est supérieur au nombre d'hommes. Cet indicateur doit être suivi de près pour prendre des mesures d'accompagnement qui s'imposeront au cas de besoin, par exemple en cas de congé de maternité ou d'absentéisme dû aux multiples responsabilités familiales détenues par les femmes, il faudra instaurer un système de remplacement souple et adapté à chaque absence. La structure pourra même en tenir compte lors des recrutements.

- Répartition de l'effectif par Filière

La répartition de l'effectif par filière montre que la grande partie de l'effectif est composée par des techniciens pour les deux années considérées (60.56% en 2013 et 61.59% en 2014), ce qui peut être justifié par la raison d'être de la structure. La filière technique a connu même une progression de 1.03 % en 2014, tandis que la filière administrative observe une diminution de -1.03 %.

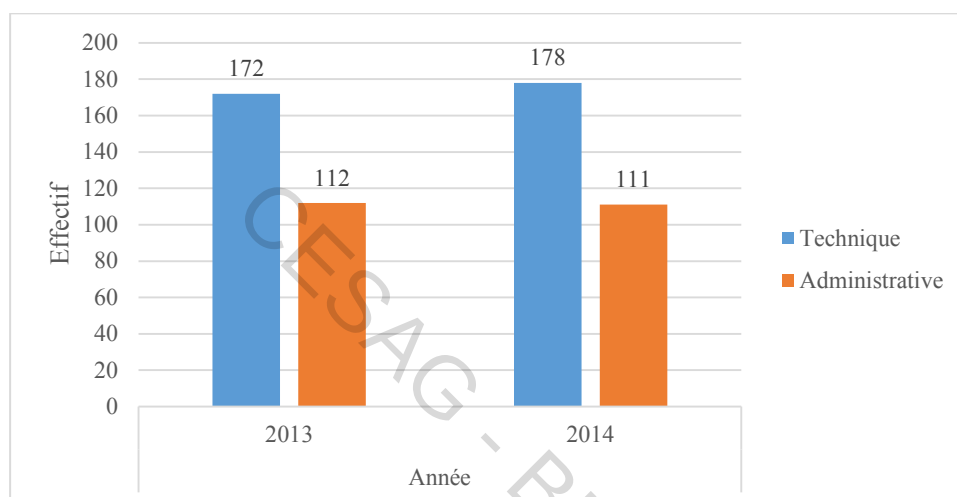
Tableau 3 : Répartition de l'effectif permanent par filière

Filière	Année				Evolution
	2013		2014		
	Effectif	Pourcentage(%)	Effectif	Pourcentage(%)	
Technique	172	60,56	178	61,59	1,03

Administrative	112	39,44	111	38,41	-1,03
Total	284	100	289	100	

Source : nous-mêmes

Figure 6 : Répartition de l'effectif permanent par filière



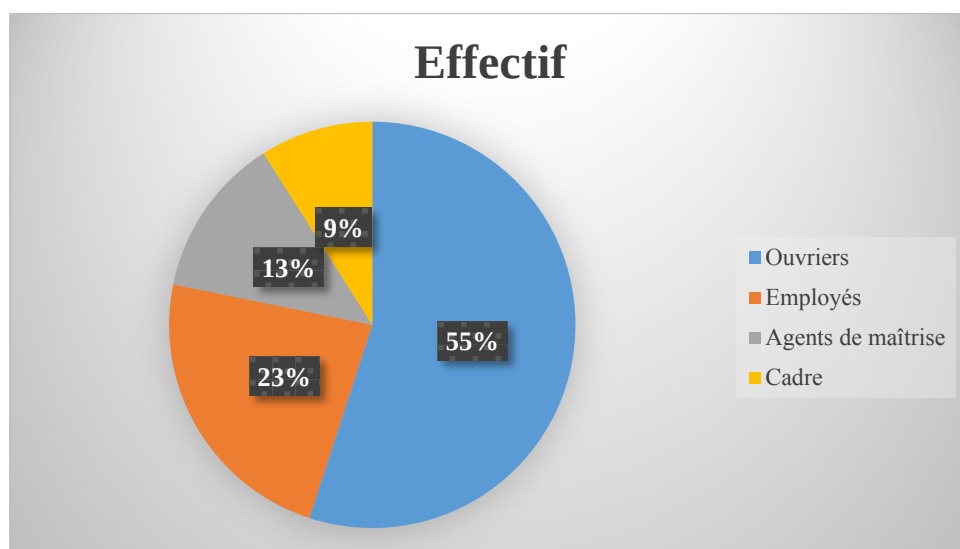
Source : nous-mêmes

Ce graphique nous montre que la filière technique occupe une place importante au sein de la structure. Ainsi, vu la mission d'un centre hospitalier universitaire, une attention particulière doit être mise sur cette filière surtout dans le cadre de la formation et du recrutement afin d'assurer une meilleure adaptation vis-à-vis des différentes évolutions environnementales

- Répartition de l'effectif par statut

Cette répartition nous montre la part de chaque catégorie socio-professionnelle dans l'effectif permanent et nous permet de déterminer le taux d'encadrement de la structure. Pour mieux visualiser cette situation nous allons faire une représentation graphique de l'année 2014 en utilisant les effectifs de chaque statut : (Ouvriers : 159, Employés : 67, Agents de maîtrise : 37, Cadres : 26)

Figure 7 : Répartition de l'effectif permanent par statut



Source : nous-mêmes

En calculant le taux d'encadrement par la formule: (Effectif cadres + Techniciens) / Effectif total, c'est-à-dire : $(37+26) / 289 = 0.217$, nous constatons que le taux d'encadrement est de 21.7%

Le taux d'encadrement acceptable²⁵ étant celui se situant entre 10% et 15%, nous constatons que la structure n'a pas des problèmes d'encadrement car le taux obtenu pour notre cas est au-dessus de l'exigence. Le personnel cadre est suffisant, ce qui rend l'encadrement plus performant, même si, une pléthore de cadres aussi engendre des conséquences comme par exemple un alourdissement de la masse salariale, des difficultés de coordination des activités, et une insuffisance du personnel d'exécution. La prise en compte de ce paramètre dans les prévisions des ressources humaines s'avère indispensable.

- Répartition par tranches d'âges au 31 décembre 2014

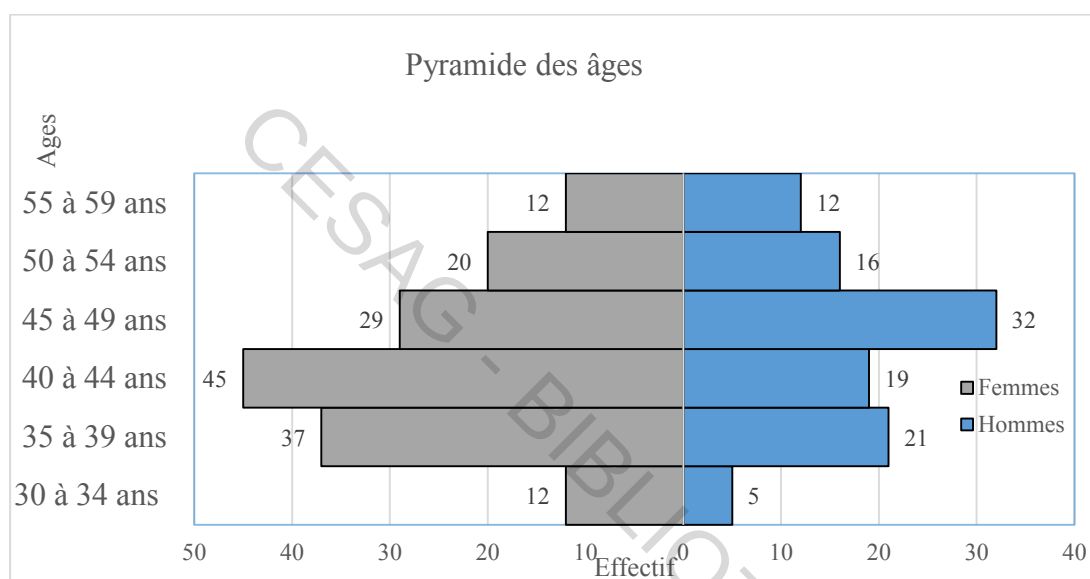
La répartition de l'effectif total par tranches d'âges nous montre que dans quinze ans, à partir de 2014, 47% des agents qui sont au service de la structure actuellement en permanence seront partis à la retraite. La GPEC devrait se concentrer sur le repérage des compétences rares qui vont partir.

Elle devrait également penser à mettre en place des mesures d'accompagnement pour se préparer quantitativement et qualitativement à cette situation. Des formations et recrutements devraient faire l'objet de planification stratégique ultérieure.

²⁵ Danielus.over-blog.com/article-caracteristiques-du-contrôle-de-gestion-social-66737172.html

Même si le bilan social donne des informations sur les sorties (départs à la retraite, turn-over) et sur les entrées (embauches), repérer le vieillissement de la population dans la structure reste un élément majeur, notamment pour anticiper sur les emplois futurs et recruter à l'extérieur si la structure n'a pas les compétences en interne. Il s'agit de prendre en considération les potentiels détectés pour leur permettre d'accéder à de nouvelles responsabilités ou de développer leurs compétences en suivant des formations.

Figure 8 : Pyramide des âges de l'effectif permanent de 2014



Source : nous-mêmes

Cette pyramide nous montre qu'il y'a peu de jeunes et une majorité d'agents âgés, ce qui pourra avoir des conséquences néfastes sur l'importance de la masse salariale, mais aussi cette situation pourra handicaper la mise en place des reformes suite à la réticence d'une population vieille qui, des fois, préfère rester conservateur, ce qui n'est pas le cas pour la population jeune qui est ouverte au changement.

- La répartition de l'effectif par niveau de formation au 31 décembre 2014

Cette rubrique nous montre la répartition de l'effectif dans cinq niveaux de formation, auxquels on ajoute les non classables c'est-à-dire les agents dont on n'a pas des précisions sur leurs niveaux de formation et les agents qui n'ont pas de diplôme. Cette répartition nous montre que les deux hauts niveaux c'est-à-dire le niveau I (>maîtrise) et le niveau II (licence et maîtrise) occupent uniquement 10.4% de l'effectif permanent. Or en tenant compte de la mission d'un Centre Hospitalier National Universitaire qui est basée sur l'octroi des soins de qualité et la formation des prestataires futurs des soins, un centre pareil doit avoir beaucoup

de médecins généralistes et spécialistes ainsi que d'autres spécialistes dans divers domaines et qui sont en permanence au service de la structure pour assurer sa pérennité et un bon encadrement de son personnel. Cette répartition se présente comme suit :

Tableau 4 : Répartition de l'effectif permanent par niveaux de formation

Niveau de formation ou diplôme	Effectifs			Total	Pourcentage
	CDI	CDD	Autres Prestataires de services		
Niveau I (>maîtrise)	2	0	22	24	8.3%
Niveau II (licence et maîtrise)	3	1	2	6	2.1%
Niveau III (BTS, DUT, et équivalent)	10	0	0	10	3.5%
Niveau IV (BT, BP et équivalent)	29	1	3	33	11.4%
Niveau V (BEP, CAP et équivalent)	58	0	0	58	20.1%
Non classable (pas précis)	1	0	2	3	1%
Sans diplôme	154	1		155	53.6%
Total	257	3	289	289	100%

Source : nous-mêmes

Il est vrai que la structure utilise du personnel externe pour compenser cette insuffisance du personnel permanent, mais cela peut être à l'origine de la non maîtrise de son personnel, car il n'est pas certain que ces compétences externes pourront continuellement servir la structure.

Pour pouvoir disposer le personnel hautement qualifié permanent, la structure pourrait mettre en place des mesures qui incitent le personnel à faire des formations encours d'emplois qui leur permettent de rehausser leurs niveaux d'études entre autre l'octroi d'un financement, ou même tenir compte de ce besoin lors des recrutements ultérieurs.

En outre, ce tableau nous montre que 53.6% des agents ont des niveaux de formations non précis. La structure devrait demander aux salariés appartenant à cette catégorie de donner des précisions sur leurs niveaux de formation pour en tenir compte dans le cadre de la gestion des RH.

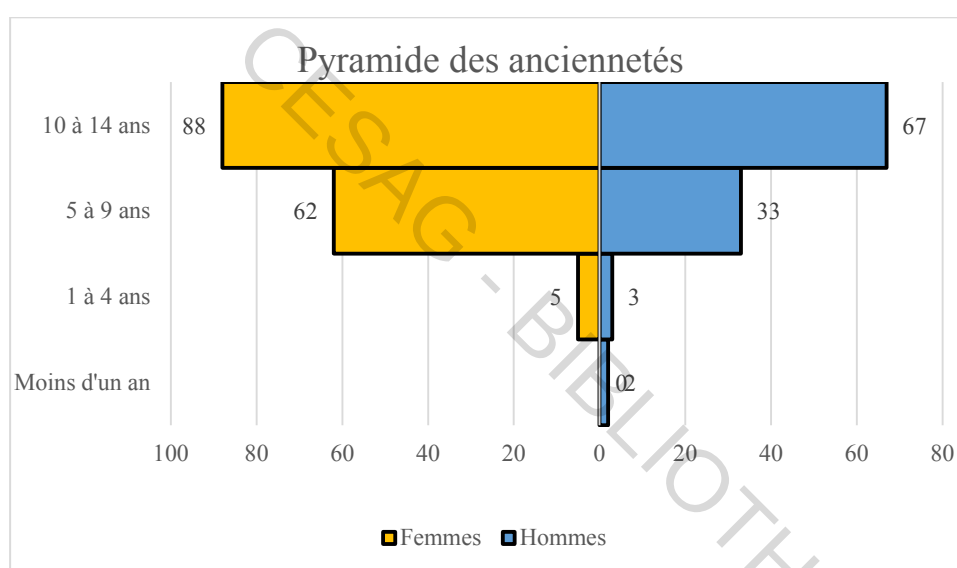
- Répartition de l'effectif par ancienneté

Cette répartition nous permet d'avoir une idée sur la stabilité du personnel de la structure mais aussi sur la présomption de l'existence des compétences car dans un système efficace qui a un personnel motivé et bien encadré, l'ancienneté est souvent liée à la compétence.

Selon les informations recueillies, en 2014, 2 agents (0.8%) avaient une ancienneté de moins d'un an, 8 agents (3.1%) avaient une ancienneté de 1 à 4 ans, 95 agents (36.5%) avaient une ancienneté de 5 à 9 ans, 155 agents (59.6%) avaient une ancienneté de 10 à 14 ans.

Cette répartition se présente comme suit :

Figure 9 : Pyramide des anciennetés de l'effectif permanent de 2014



Source : nous-mêmes

Cette pyramide nous montre que 59.6 % des agents permanents ont une ancienneté de plus de 10 ans, ce qui prouve qu'il y'a une certaine stabilité du personnel, la structure pourrait profiter de l'expérience de ce personnel et de ses compétences en essayant de les valoriser par l'octroi des primes de performance et de fidélisation. Ce qui pourrait être bénéfique pour les réalisations de ses objectifs.

Ainsi, un processus de rétention du personnel devrait être mis en œuvre pour continuer à fidéliser les salariés au sein de la structure ou aux différents postes, en offrant certains avantages financiers ou encore en améliorant les conditions de travail.

En utilisant ces ratios de calcul d'ancienneté :

- ❖ Salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté / Effectif inscrit
$$= 10 / 260 = 0.039 \text{ c'est-à-dire } 3.9 \%$$

❖ Salariés ayant une ancienneté de 5 à 10 ans

$$= 95 / 260 = 0.365 \text{ c'est-à-dire } 36.5 \%$$

❖ Salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté / effectif inscrit

$$= 155 / 260 = 0.596 \text{ c'est-à-dire } 59.6 \%$$

Nous obtenons des résultats qui viennent compléter les informations du graphique ci-haut.

En matière de gestion des RH, la structure devrait se préparer à agir en conséquence pour faire face à l'incidence de l'ancienneté sur certains paramètres comme la majoration des congés annuels, les primes d'ancienneté, les préavis de fin de contrat, l'indemnité de licenciement.

- Mouvement du personnel

Concernant les mouvements du personnel, 5 recrutements ont été effectués durant l'année 2014 dont ,1 ouvrier, 1 employé, 1 Agent de maîtrise et 2 cadres, et les départs sont au nombre de 13 et sont constitués par : 1 décès, 2 démissions, 3 disponibilités, 2 Licenciements pour faute personnelle, 1 retraite, 4 fins de contrat.

Ces informations nous renseignent sur l'état des entrées et des sorties du personnel et le rythme de remplacement y relatif. Ainsi, nous allons utiliser certains indicateurs de structure pour analyser ces mouvements :

- Turnover = (Entrées + Sorties) / Effectif = $(5+13)/260 = 0.069$ c'est-à-dire 6.9 %

Ce turnover nous montre le taux de rotation des salariés en 2014. Le plus important ne sera pas de l'analyser en se basant uniquement sur les chiffres pour conclure qu'il est acceptable ou pas mais plutôt de l'analyser qualitativement car une perte de compétences due à une trop forte rotation du personnel peut devenir une véritable faiblesse stratégique à long terme. Pour le cas de notre espèce, 6.9% de l'effectif permanent a été touché par cette rotation.

Mieux vaut prévenir que guérir, il serait primordial que les responsables des ressources humaines de la structure réalisent chaque fois l'analyse des départs survenus, ce qui permettra d'identifier les raisons et les éventuelles insatisfactions ressenties par les employés partis afin de prendre des mesures correctrices permettant de régler les problèmes soulevés.

- Taux de remplacement = Entrées / Sorties = $(5 / 13) = 0.38$ c'est-à-dire 38 %

Toutes les sorties n'ont pas été remplacées, cela a été compensé probablement par l'utilisation du personnel à majorité externe.

- Taux de Recrutement = Effectif recruté / effectif = $5 / 260 = 0.019$ autour de 1.9 %
- Taux de démission = Nombre de démissions / effectif moyen mensuel CDI = $2 / 257 = 0.0077$ environ 0.77%

- Taux de démission = Nombre de démissions / Nombre de départs = $2 / 13 = 0.153$ environ 15.3 %
- Effectif permanent = titulaires d'un CDI inscrit / Effectif présent pendant toute l'année considérée = $257/4716 = 0.054$ c'est-à-dire 5.4%

L'analyse de ces indicateurs revient à compléter notre observation sur la stratégie d'utilisation du personnel externe. Il est vrai que le processus de recrutement est difficile et qu'il engendre beaucoup de coûts, mais une analyse beaucoup plus approfondie de l'impact de cette insuffisance du personnel permanent titulaire d'un CDI et des départs devrait être effectuée pour mettre en place une politique de recrutement des contractuels de l'établissement et continuer à faire un lobbying auprès du ministère de la santé pour être prioritaire en cas d'affectation du personnel étatique.

- Les promotions

Les promotions effectuées en 2014 étaient au nombre de 8, dont 7 femmes (87.5%), en 2013 aucune promotion n'avait été donnée. Le ratio de promotion est donc égal à :

Nombre de promotions annuelles / effectif permanent = $8 / 260 = 0.0307$ c'est-à-dire 3.07%. Cela signifie que 3.07% de l'effectif permanent a pu obtenir une promotion

D'après notre analyse de la répartition de l'effectif par sexe, nous avons constaté que 60% étaient des femmes. Mais ce pourcentage n'explique pas pourquoi 87.5% de ceux qui ont été promus étaient des femmes raison pour laquelle les responsables devraient chercher à comprendre cette situation et inciter les hommes à se former pour bénéficier eux aussi des promotions.

b. Famille Rémunérations et charges sociales

L'analyse des données de cette famille est limitée étant donné que la structure dispose au sein de son personnel des agents de la fonction publique dont leurs rémunérations sont gérées par le Ministère des finances. Il n'est pas donc possible de disposer des informations nécessaires, relatives à la gestion de leurs traitements. La structure dispose uniquement les informations sur les rémunérations des contractuels car leur gestion fait partie de ses attributions.

En utilisant les informations disponibles synthétisées dans le tableau ci-dessous, nous allons analyser la part de chaque composante des frais de personnel pour voir leurs tendances d'évolution de 2013 à 2014. (les valeurs monétaires sont en FCFA)

Tableau 5 : Tendance d'évolution des composantes de la rémunération

Rubriques	2013	2014	Evolution en %
salaires	1 595 123 690	1 782 117 062	11,7
Charges sociales	46 322 398	48 690 520	5,1
Impôts	14 541 814	15 574 844	7,1
Habillements	17 390 800	18 106 210	4,1
Médicaments (médecine du travail)	6 922 543	3 556 974	-48,6
Formation	12 685 000	16 105 000	27,0
Autres Œuvres sociales	12 525 000	29 981 441	139,4
Total	1 705 511 245	1 914 132 051	12,2

Source : nous-mêmes

L'analyse des informations de ce tableau ci-haut nous montre que six rubriques sur sept ont connu une évolution positive, seule la rubrique médicaments a connu une dégression. Nous ne pourrions pas dire que cette situation est due à l'augmentation de l'effectif permanent car il est passé de 264 à 260 de 2013 à 2014 soit une diminution de 1.5%. Certains autres paramètres pourraient être à l'origine de ces évolutions positives. Ce sont par exemple, le nombre de formations effectuées qui ont passé de 2 à 7 avec un rehaussement du nombre de participants, les promotions octroyées en 2014 qui ont eu un impact sur la masse salariale, l'augmentation des frais alloués aux œuvres sociales.

c. La famille Hygiène, Sécurité et Santé

Elle nous permet de relever le rôle de la structure dans la protection et la sauvegarde de la santé de son personnel. Nous allons analyser cinq éléments qui sont : accidents de travail, maladies professionnelles, pathologies rencontrées lors de la visite annuelle, existence de dispositifs de sécurité et dépenses de santé.

Concernant les accidents de travail, un seul cas avec arrêt a été enregistré en 2014 et aussi en 2013. La différence réside au nombre de journées perdues qui sont de 120 en 2014 et 90 en 2013.

La structure devrait se préparer à faire des remplacements adaptés en cas d'absences occasionnées par les accidents de travail.

Aucune maladie professionnelle n'a été rencontrée au cours de ces deux années considérées, mais 230 cas de pathologies ont été constatés lors de la visite annuelle en 2014, le pourcentage le plus élevé était constitué par la grippe et le paludisme (30%). La structure pourrait faire une analyse approfondie via son service de médecine de l'établissement pour s'assurer que parmi ces pathologies il n'y aurait pas celles qui sont d'origine professionnelle. Signalons également qu'aucune dépense de santé n'a été effectuée, que ce soit pour la protection individuelle que pour la protection collective.

d. Les relations professionnelles

Elle permet de montrer l'état de représentation du personnel et l'existence ou non des grèves et lock-out au sein de la structure. Ce qui peut renseigner sur la collaboration qui règne entre ces organes de représentation et la structure.

Ainsi, 99% (258 sur 260) des agents permanents sont affiliés à quatre syndicats ou central SNTS/ CNTS, SYNTRAS, SUTSAS/UNSAS, SAT, avec un montant de cotisations annuelles de 1 321 500. En 2013, cette affiliation était de 90% (238 sur 264) avec un montant de cotisations annuelles de 1 554 300.

Notons également que la structure ne dispose pas de délégués du personnel et aucune grève ou lock-out n'a jamais été observé durant la période considérée. L'analyse de ces données nous pousse à dire que malgré qu'il n'y a pas de délégué du personnel, la représentation syndicale assure son rôle, ce qui se traduit par le non existence des grèves et lock-out.

e. Le fonctionnement des organes de concertation et de dialogue au sein de l'établissement

Comme nous venons de le signaler dans l'analyse des informations de la famille précédente, la structure ne dispose pas de délégués du personnel. A cela vient s'ajouter également la non existence du comité d'hygiène et de sécurité. Ces deux organes sont très indispensables pour

que la structure puisse être toujours à l'écoute du personnel afin de prendre en compte ses suggestions dans la prise de décisions. Notons que la structure dispose du service de médecine d'organisation.

f. la formation.

La structure devrait toujours rechercher à avoir de façon permanente une adéquation entre l'employé et le poste, surtout pour le cas de l'espèce où la science médicale est toujours en perpétuelles évolutions avec beaucoup des recherches et innovations. Ainsi des formations devraient être effectuées surtout à l'endroit des détenteurs des métiers cibles prioritaires comme les médecins généralistes et spécialistes, les infirmiers, les anesthésistes, etc. Or nous constatons que six sur sept formations réalisées ont été bénéficiées par des agents de l'administration. Une attention particulière devrait être portée sur la mise à jour du personnel médical et paramédical, étant donné même que certains spécialistes (anesthésiste, imagerie médicale, urgentiste, imagerie médicale-biologie) ont été déclarées comme professions en difficultés de recrutement.

En utilisant ce ratio : Nombre de salariés formés / effectif = $76 / 260 = 0.29$, nous constatons que 29% de l'effectif permanent a été formé. Un plan de formation devrait être élaboré, pour améliorer le volet formation.

Un autre point important mentionné dans ce bilan est l'obstacle au développement qui est qualifié de majeur en toutes les rubriques énumérés.

Pour les autres données relatives au fonctionnement de la structure : Nous signalons que l'horaire de travail est de 8h à 17h, de lundi à vendredi avec une durée de pause d'une heure par jour. Pour le personnel médical, une rotation de 3 équipes est faite de 8h à 14h, de 14h à 20h, de 20h à 8 h.

En outre, 187 agents (72%) ont bénéficié de congés avec un total de 5710 jours en 2014. Cette information nous montre que 28% des agents ont pu réserver leurs congés pour les années ultérieures. Il fallait tenir compte de cette donnée lors de la planification des congés de l'année 2015.

En résumé, l'analyse quantitative du bilan social 2013-2014 du CHNU FANN nous montre que l'élaboration de ce bilan social s'est limitée uniquement au recueil des données chiffrées, aucun commentaire ni analyse n'ont été effectués par la structure. Or les chiffres n'ont de sens que si elles sont expliquées et commentées. L'analyse de ces chiffres par la structure pourrait

l'aider à avoir une vision beaucoup plus claire de l'état des lieux de ses ressources humaines et de leur gestion, afin de se projeter dans le futur en faisant des prévisions relatives aux emplois et aux compétences et en se focalisant surtout aux emplois prioritaires touchés . Ce qui conduirait à prendre des décisions stratégiques qui permettent à la structure de s'adapter toujours aux différents changements de l'environnement, sans toutefois s'écarter des objectifs visés.

Ainsi, nous allons essayer de compléter notre analyse quantitative par une analyse qualitative qui a été effectuée grâce à une passation d'entretien. Ce qui nous conduira à émettre des suggestions pour apporter notre contribution.

2. Analyse Qualitative (Guide d'entretien : cfr annexe)

Notre analyse qualitative se base sur l'entretien effectué auprès de certaines personnes ressources ayant des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous allons présenter la synthèse du guide d'entretien utilisé ainsi que les résultats obtenus.

a. Synthèse du guide d'entretien

L'entretien effectué était orienté sur trois thèmes qui sont la mise en application de la GPEC et ses implications, le Bilan social et son usage, la place du Bilan social en GPEC.

Le premier thème est composé de neuf questions qui avaient pour objectif de nous faire comprendre l'état de mise en application de l'approche GPEC au CNHU de FANN et ses principaux outils disponibles, ainsi que les valeurs ajoutées de cette approche pour la structure depuis son instauration.

Ces questions sont les suivantes :

1. Depuis quand avez-vous instauré l'approche GPEC au sein de votre structure ?
2. Avez-vous un personnel qualifié pour la mise en application de cette approche ?
3. Pourquoi intéressez-vous à la GPEC ?
4. Pouvez-vous nous décrire le champ d'action de la GPEC ?
5. Depuis que vous avez commencé à appliquer la GPEC, quelles sont ses valeurs ajoutées dans votre système de management ?

6. Comment la mise en œuvre de la GPEC dans votre structure anticipe-t-elle les évolutions attendues sur les emplois et sur les compétences ?
7. Quels sont les emplois prioritaires ciblés dans l'approche GPEC ?
8. Par quels moyen(s)/procédé(s) détectez-vous les besoins en formations / compétences de vos employés ?
9. Quels sont les outils de la GPEC qui vous permettent de bien gérer l'évolution des ressources humaines ?
10. Sur quelle base identifiez-vous les besoins en recrutement ?

Pour le deuxième thème, les questions posées sont au nombre de quatre qui avaient pour objectifs de nous faire comprendre et de nous aider à identifier les différentes raisons et obstacles qui ont empêché les responsables du CHNU de FANN à répondre à l'obligation d'élaborer chaque année le bilan social depuis que cet acte est rendu obligatoire via l'instauration du décret no 2009-1481 du 18 décembre 2009, pour les structures et entreprises ayant 50 travailleurs ou plus. L'autre objectif visé est de nous permettre de comprendre si tous les acteurs concernés sont impliqués dans le processus d'élaboration du bilan social.

Les questions posées sont :

1. Depuis le 18 décembre 2009, l'élaboration du bilan social annuel a été rendu obligatoire au Sénégal par le décret 2009-1481 pour les entreprises ayant 50 travailleurs ou plus, mais nous constatons que la structure a été irrégulière pour répondre à cette obligation, quels sont les obstacles qui vous ont empêché de répondre à cette obligation ?
2. En ignorant le caractère obligatoire de l'élaboration du bilan social, jugez-vous important d'élaborer le bilan social ? Pourquoi ?
3. Pourquoi pas le bilan social en 2012, 2013, 2014 ?
4. Quels sont les acteurs qui participent dans le processus d'élaboration du bilan social ?

Le troisième thème est composé par deux questions ayant comme objectif de savoir comment le bilan social est utilisé en GPEC, si réellement il est un outil d'aide à la prise de décisions stratégiques et s'il est utilisé pour renforcer le dialogue social.

Les questions posées sont les suivantes :

1. Quelle est l'utilité du bilan social en GPEC ?

2. Le bilan social élaboré vous a-t-il inspiré dans la prise de décisions relatives à la gestion des RH ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples de décisions déjà prises en se basant sur ce bilan social ?

b. Résultats de l'entretien

D'après les informations récoltées, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été pratiquée depuis longtemps dans le système de management des ressources humaines de la structure, aucune date de son instauration ne peut être précisée.

En effet, la GPEC se pratique même sans s'en rendre compte car toute activité qui concerne la gestion des ressources humaines, se focalise sur la GPEC. Ce qui implique la participation de plusieurs personnes ayant chacune des qualifications et de l'expérience différentes selon son intervention dans le processus. Et par conséquent, il n'est pas facile de bien retracer le champ d'application spécifique de la GPEC.

Concernant ses implications, la formation constitue le maillon le plus faible de l'hôpital que ce soit dans sa conception, sa mise en œuvre et son suivi. En effet la structure dispose d'une cellule de formation qui a dans ses attributions la formation du personnel. C'est elle qui devrait élaborer et mettre en place un plan de formation du personnel, mais son implication semble ne pas être active, ce qui fait que même les formations effectuées soient de la volonté du service des ressources humaines.

Quant au recrutement, la structure élabore chaque année une expression des besoins qu'elle soumet au ministère de la santé, qui devrait l'honorer selon les possibilités. Mais l'expérience a montré que les affectations ne se font pas en fonction des besoins exprimés mais plutôt en fonction de la Politique nationale de santé en vigueur. Seule une esquisse du plan de recrutement dans la gestion des retraités a été élaborée par la structure.

Au cours de cet entretien, il s'est avéré qu'aucune projection que ce soit quantitative que qualitative des emplois et des compétences n'est effectuée. La structure ne dispose pas des informations sur les prévisions des ressources humaines. Seul le domaine de la gestion des retraités dispose des données quantitatives sur leur prévision.

Les entretiens individuels annuels, qui devraient renseigner sur les besoins en compétences, pour planifier les formations de renforcement ne sont pas effectués. La structure pratique

encore le système de notation traditionnelle, qui consiste à remplir les fiches de notation à envoyer au Ministère de la santé qui va se charger de la gestion de la carrière.

La structure ne dispose pas des outils spécifiques pour la GPEC. La fiche de poste, les référentiels (exemple : des compétences, des emplois,) les tableaux de bord etc., ne sont pas élaborés. Les rapports spécifiques sont élaborés occasionnellement selon les besoins.

Concernant le Bilan social et son usage, le constat est que, parmi les acteurs qui sont impliqués dans le processus d'élaboration du bilan social, il y'a ceux qui ne sont pas conscientisés sur l'importance capital de cet outil surtout ceux qui doivent donner des informations financières et comptables. Ce qui explique des fois le retard observé dans la collecte de ces informations.

En outre, le débordement dû aux surcharges des activités quotidiennes d'administration a poussé à ne pas mettre la priorité à la planification, ce qui explique la non élaboration régulière des bilans sociaux de 2012, 2013, 2014.

Sur la question de savoir comment le bilan social est utilisé en GPEC, selon les propos recueillis, nous avons constaté que le bilan social qui a été élaboré n'a pas été analysé pour donner des orientations spécifiques nécessaires à la prise de décisions.

En conclusion, l'entretien effectué nous a montré que même si la GPEC est pratiquée, elle reste superficielle et théorique étant donné qu'elle ne répond pas à sa mission première de prévision des emplois et des compétences car la structure devrait disposer d'une projection sur laquelle elle se base dans sa gestion des emplois et des compétences. Ainsi, un travail de conscientisation de tout acteur impliqué dans la GPEC et dans le processus d'élaboration du bilan social reste indispensable, pour l'amélioration du système de management des ressources humaines.

a. Simulation de prise de décisions stratégiques

En se référant sur notre analyse critique, nous allons essayer de faire une simulation d'identification de certaines orientations qui puissent nous permettre de faire des propositions de prise de décisions.

Par exemple si nous analysons l'indicateur lié à l'âge, nous constatons que 47% de l'effectif permanent est constitué par des salariés de 45 ans et plus. Cela signifie que dans 15 ans à partir de 2014, année considérée, il y'aura un départ progressif à la retraite de 47% de

l'effectif permanent. Cette situation aura un impact négatif sur certains profils comme ceux des agents de la catégorie de cadre et de maîtrise qui sont déjà peu nombreux et dans lesquels on est censé retrouver surtout des médecins et des techniciens supérieurs qualifiés dans les différentes spécialités indispensables pour un centre hospitalier universitaire national. La question reste donc de savoir ce que la structure pourra faire pour accompagner ces départs de façon à minimiser leur impact négatif que ce soit sur le travail que sur les salariés eux-mêmes. D'où le rôle majeur de la GPEC.

Après avoir détecté les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les besoins et les ressources futurs, l'autre étape consistera à définir une politique GRH appropriée qui pourra permettre de réduire ces écarts, ce qui conduira à mettre en place un plan d'ajustement.

Pour ce faire, trois axes stratégiques pourront être analysés :

- Le renforcement de l'encadrement pour qu'au moment opportun la relève puisse être prise par ceux qui ont été encadrés ;
- La planification et la réalisation des formations pourront être effectuées au bénéfice des personnes susceptibles d'assurer le remplacement valable ;
- Des recrutements au cas de besoin et dans la mesure du possible ;
- L'instauration des mesures d'accompagnement des retraités (réunions d'échanges, accompagnement matériel, psychologique, social....)

En outre, nous avons constaté également que 6.5 % de l'effectif permanent est composé par des salariés de moins de 35 ans. Cela pourrait avoir un impact négatif sur l'instauration des réformes. En effet, la population jeune est susceptible d'adhérer au changement qu'une population en âge avancé. Or dans le cas de l'espèce, le pourcentage de la population jeune est faible. Pour faire face à cette situation, le critère d'âge pourrait être considéré lors des recrutements ultérieurs.

Au cours de notre analyse, nous avons aussi constaté que l'effectif permanent est de 5.4% de l'effectif présent toute l'année et que le taux de recrutement est de 1.9 %, ce qui peut engendrer des conséquences négatives sur l'acquisition de l'expérience professionnelle. Il faut que les autorités prennent conscience de cette situation en se focalisant surtout sur les emplois sensibles comme ceux des médecins et des techniciens de santé, car dans un monde où la concurrence accroît de plus en plus, au lieu d'employer en grande partie les travailleurs externes pour faire recours à certains spécialistes, ce qui a un inconvénient au niveau de la stabilité du personnel et de l'acquisition d'une expérience et d'un savoir-faire profitable à la structure, le mieux serait d'élaborer un plan de recrutement et d'instaurer un processus de

rétenition du personnel pour le fidéliser au sein de la structure ou aux différents postes, en offrant des avantages financiers entre autres les primes basés sur les performances, ou encore en améliorant les conditions de travail.

Le ratio de promotion est de 3.07%, la structure devrait également songer à mettre en place une politique de formation qui pourra permettre aux employés d'accéder aux promotions, ce qui renforcerait leurs motivations et par conséquent leurs fidélisations et par conséquent cela permettra à la structure de s'adapter aux différentes évolutions de l'environnement.

Un autre indicateur qui attire notre attention est l'indicateur lié au sexe. 56% de la population est féminine. Cette répartition est élevée que ce soit au niveau technique qu'administration. Des mécanismes d'intérim pourraient être analysés pour palier à certains départs qui seraient occasionnés par exemple par des congés de maternité.

En outre, pour avoir une vision beaucoup plus claire sur les compétences et les emplois afin de suivre leurs évolutions, la mise en place des outils adaptés entre autres les tableaux de bords, les référentiels des compétences et des emplois, les fiches de postes devrait être réalisée.

A partir de cette simulation qui n'est pas sans doute faite en tenant compte de tous les indicateurs utilisés, nous pouvons humblement affirmer que le bilan social est un outil d'aide à la décision et un élément stratégique pour la GPEC.

En concluant ces analyses, nous pouvons en déduire que la GPEC devrait être améliorée de façon qu'elle puisse jouer son rôle proprement dite de prévision des emplois et des compétences. Aux préalables, des outils appropriés doivent être mis en place et exploités pour avoir chaque fois de besoin des informations précises et actualisées sur lesquelles il faudra se baser lors de la prise de décisions stratégiques. A cela s'ajouterait l'implication de tout acteur concerné.

Le bilan social, qui est l'un des outils non seulement obligatoire mais aussi indispensable compte tenu de la richesse de ses informations devrait être analysé et commenté, les informations chiffrées doivent être complétées par des représentations graphiques pour améliorer beaucoup plus sa visibilité et sa compréhension.

Ces analyses nous permettent donc de nous rapprocher de la problématique de notre travail « comment faut-il analyser le bilan social pour que ses informations puissent orienter dans la prise de décisions stratégiques relatives à la GPEC ». En effet, l'analyse détaillée du bilan social, faite en utilisant les indicateurs sociaux adaptés et enrichie par des représentations graphiques peut donner des orientations sur lesquelles tout décideur pourra se baser pour

prendre des décisions stratégiques allant dans le sens de faire des prévisions des ressources humaines de manière générale et en particulier celles de la gestion des emplois et des compétences. Cela nous conduit à dire que le bilan social (2013-2014) du CHNU de FANN, a été élaboré mais n'a pas été analysé pour servir de base à la prise de décisions réalisme. Nous espérons que notre contribution pourra apporter une valeur ajoutée.

Section 2. Recommandations

L'objectif qui nous a poussées à réaliser ce travail était d'apporter notre contribution sur la manière dont la structure pourrait utiliser le bilan social pour avoir des orientations nécessaires à la prise de décisions relatives à la GPEC raison pour laquelle nous ne pouvons pas terminer cette analyse critique sans formuler certaines recommandations à l'endroit de certains acteurs clés :

A l'Autorité hiérarchique du CHNU FANN :

Etant donné que selon la législation en vigueur « Tout chef d'établissement, occupant 50 travailleurs ou au plus, doit produire annuellement un Bilan social récapitulant les principales données chiffrées de l'établissement dans le domaine social » et qu'aucune décision ne pourra être prise sans avoir des informations suffisantes et précises, nous recommandons aux Autorités hiérarchiques :

de veiller à ce que le Bilan social soit élaboré chaque année et qu'il soit diffusé et transmis à qui de droit et dans le respect des délais.

- d'instaurer des mesures d'accompagnement pour la mise en application des décisions stratégiques inspirées par l'analyse du bilan social élaboré.
- de s'assurer que le bilan social élaboré ne soit pas un document d'archivage mais plutôt qu'il soit utilisé comme un outil d'aide à la décision stratégique et prévisionnelle.
- d'élaborer un document de planification stratégique qui permet de se fixer des objectifs à long terme, et s'y référer en cas de prévisions des compétences et des emplois

Au Responsable du Service des R.H

Le service des ressources humaines étant l'acteur principal chargé d'élaborer le bilan social, et d'assurer le bon fonctionnement du service de la GPEC, nous recommandons au responsable de ce service:

- d'élaborer les outils qui n'existent pas au sein de la structure et qui sont indispensables pour la bonne gestion des ressources humaines en général et pour la GPEC en particulier entre autre les tableaux de bord, les fiches de postes, les référentiels des compétences et d'emplois, etc.
- de responsabiliser et de mobiliser toute personne impliquée dans le processus d'élaboration du bilan social afin que cette activité puisse être exécutée sans difficulté et dans les délais préconisés.
- d'utiliser les informations du bilan social dans la planification stratégique des RH.
- de transmettre et diffuser le bilan social à qui de droit (délégués du personnel, salariés, chef de service, Inspection du travail...).
- de s'assurer que l'élaboration du bilan social puisse être complétée par une analyse approfondie faite à l'aide des indicateurs et des graphiques. Ce qui pourra aider tout utilisateur à avoir une vue claire de la situation réelle de la structure. En outre, il est important au-delà des chiffres obligatoires, de faire une analyse approfondie et d'apporter des commentaires qui vont permettre de mieux comprendre les données.
- d'utiliser les informations du bilan social dans la prise de décisions stratégiques relatives à la GPEC.
- d'organiser des séances d'échanges sur le bilan social élaboré afin que tous les acteurs et destinataires soient impliqués dans l'accompagnement des mesures prises.

A tous les destinataires du bilan social

- veiller à ce que le bilan social de chaque année leur soit transmis et diffusé.

CONCLUSION GENERALE

Le Bilan Social a été conçu dans un esprit d'aide au dialogue social, d'anticipation dans la gestion du personnel et d'information en interne et en externe. Toutefois, le constat est qu'il

n'est pas diffusé à qui de droit et aussi les salariés utilisent peu la possibilité qui leur est offerte de le consulter.

En outre, étant considéré comme un outil de marketing social, il doit refléter tant dans le fond, que sur la forme, l'image de l'entreprise selon « l'esprit de la construction²⁶ ». Ainsi une présentation claire, soignée, utilisant la charte graphique de l'entreprise est appréciée.

La question de la problématique de notre étude qui était de savoir comment analyser le bilan social pour que ses informations puissent donner des orientations indispensables à la prise de décisions stratégiques relatives à la GPEC, c'est à dire comment le bilan social peut être exploité pour aider les responsables à prendre des décisions stratégiques en matière de Gestion des RH plus précisément en GPEC, a été vérifiée lors de notre analyse du bilan par famille et aussi par la simulation de prise de décisions faite.

En effet, en se basant sur les différents éléments qui composent le bilan social et en se référant sur notre analyse, nous constatons qu'il reste un outil incontournable pour tout manager qui souhaite anticiper les besoins en compétences des salariés tant quantitativement que qualitativement car face à différentes contraintes de l'environnement, la prise des choix stratégiques adéquats doit se baser sur des informations claires et complètes qui reflètent la réalité sans ambiguïté.

Ainsi, la répartition de l'effectif total par catégorie, filière, statut, tranches d'âge, ancienneté et par niveau de formation devrait permettre de faire des projections à l'horizon pour déterminer les prévisions nécessaires dans la limite du temps. Quant au nombre de départ par différentes causes, l'existence des grèves et lock-out, l'état d'absentéisme, ils devraient renseigner sur le climat social qui règne au sein de la structure, ce qui permettrait de prendre des mesures nécessaire à sa restauration et à son maintien.

La détermination et l'analyse des rémunérations et charges accessoires permettraient également aux responsables de faire des comparaisons entre le coût endossé en termes de GRH et l'apport du personnel, pour évaluer la qualité de leur politique sociale.

L'analyse des accidents de travail, des maladies professionnelles, des pathologies rencontrées lors des visites médicales, de l'existence de dispositifs de sécurité ainsi que des dépenses de santé renseigne également sur des mesures préventives à prendre pour assurer les bonnes conditions de travail.

²⁶ Marçay Amélie, Construire un bilan social: Indicateurs et éléments de stratégie, édition Dunod 2011 page 37

En outre, la classification des obstacles au développement permet de prendre des mesures anticipatives pour atténuer leurs impacts sur le bon déroulement des activités au sein de la structure.

Bref, le Bilan social reste un outil d'aide à la décision et un élément stratégique pour la GPEC, la responsabilité incombe aux managers de lui donner la place qui lui revient.

Au terme de ce travail, nous ne manquerons pas de signaler que la réalisation de cette recherche a été en grande partie inspirée par les acquis universitaires théoriques de notre formation, complétés par les différentes compétences acquises pendant notre stage. C'est en analysant le bilan social de cette structure, qu'un besoin de contribution a été ressenti.

Ainsi, l'exploitation de ce travail pourra contribuer à l'analyse du bilan social qui sera prochainement élaboré, dans l'optique d'avoir une vision claire et globale permettant de prendre des décisions stratégiques appropriées en matière de GPEC.

De notre côté, ce travail nous a permis d'approfondir les différentes notions relatives au bilan social et à la GPEC et de nous familiariser avec leur pratique de mise en application.

Enfin, étant limitée dans le temps et dans l'espace, l'erreur serait de confirmer que notre travail de recherche a atteint le maximum de satisfaction. Raison pour laquelle, des recherches complémentaires de notre part ou de la part d'autres chercheurs pourraient contribuer à l'enrichissement de ce travail. Le champ reste donc ouvert et nous encourageons et remercions toute personne susceptible d'apporter son appui scientifique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUES

1. Ouvrages

- **Barel (Yvan)**, (1998) *Pour une refonte du bilan social français en tant qu'outil d'information* ; Gestion 2000.
- **Bergeron**, la gestion moderne théorique et cas, éd. Gaétan, Paris, 1984, p 64
- **Fontaine-Gavino(Karine)**, **Zambeaux (Adrien)**, *Bilan social et tableau de bord : Des outils de pilotage au service des ressources humaines; collection « les diagnostics et l'emploi territorial » hors-série no 9.*
- **Hinley (David)**, **Aparisi (Peggy)**, *GPEC et PSE : Anticiper et Accompagner les variations d'effectifs en entreprise*, Edition d'organisation, 2007.
- **Kerlan (Françoise)**, (2001) *Guide pour la GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* ; Edition d'organisation ,2012.
- **Kerlan (Françoise)**, *Guide de la GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Éd 3, Edition d'organisation 2007.
- **Kerlan (Françoise)**, *Guide de la GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Éd 4, Edition d'organisation 2012.
- **Kopel (Sandrine)**, *Avantage concurrentiel dans les entreprises de service : Le bilan social et ses implications GRH* ; Gestion 2000.
- **Marçay (Amélie)**, *Construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie* ; Dunod, 2011.
- **Meignant (Alain)**, « *Analyse des emplois, formation et décisions de gestion* », éducation permanente, décembre 1990, no 105, page 21-30.
- **PLANE (J.Michel)**, *la gestion des ressources humaines*, 2^{ème} Edition, Economica
- Terry(G.R)** et **Franklin (S)**, *principe de management*, éd.Economica, Paris, 1985, p.4
- *Prévisionnelle des emplois et des compétences*, Ed.2, Dunod, 2012

2. Articles et revues, rapports

- **Flück** *Compétences et performances: une alliance réussie. Vision, démarches et outils* Ed. Démos 2000.
- **Gilles (ARNAUD)**, Professeur ESC TOULOUSE, **LAURIOL (Jacques)**, Professeur CESAMES Cahier de la recherche : *L'avènement du modèle de la compétence quelle évolution pour la GRH ?* N° 16-2000/2001.

- **Organisation Internationale du Travail (OIT)**, *Rapport de la Commission de mise en valeur des Ressources Humaines, Présentation, discussion et adoption*, 88^{ème} session , Genève , 30 Mai au 15 Juin 2000

3. Sites

- <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s17561fr/s17561fr.pdf>
- chohmann.free.fr/fayol.htm
- danielus.over-blog.com/article-caracteristiques-du-contrôle-de-gestion-social-66737172.html
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/contrat-De-travail>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%25C
- <http://journal.dunet.com/management/expert>
- <http://www.cerclerh.com/editorial/marketing-social-11202.asp>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Emploi>
- https://fr.wikipedia.org/wiki/des_ressources_humaines
- www.bivi.qualite.afnor.org
- www.ohada.com/actes-uniformes/.../titre-3-des-dispositions-penales.html
- www.petite-entreprise.net
- www.rh.organisation.fr

4. Mémoires de fin d'études

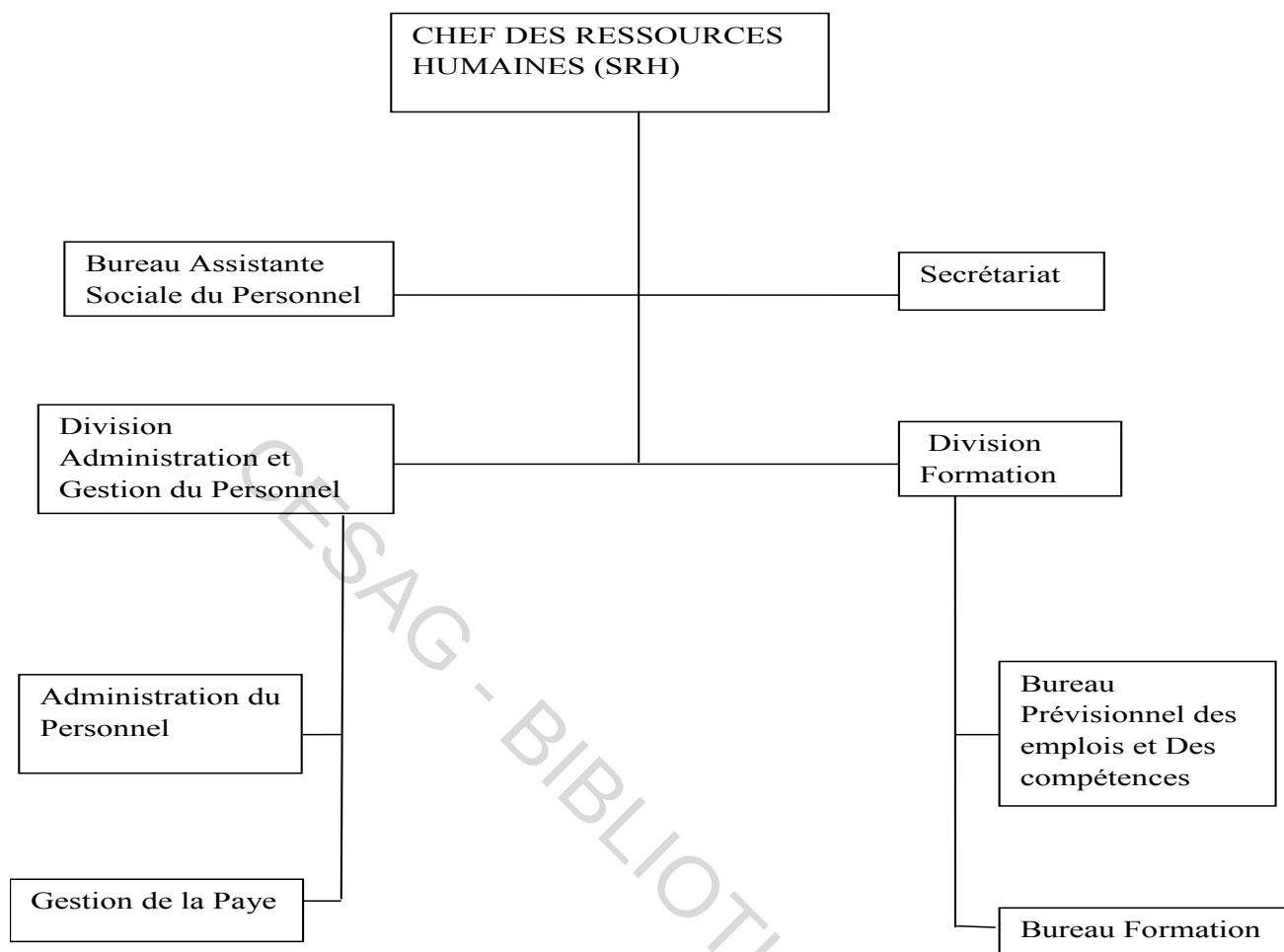
- **Ella Prisca Ingrid BAH**, *Analyse Stratégique du Bilan Social de la GESTOCI*, CESAG, 2008

5. Autres documents

- **Code du travail (Sénégalais)**, loi no 97-17 du 1^{er} décembre 1997, article 220
- **MBIDA (Réal Romuald)**, *CODEX, Bilan social*, Dakar, CESAG, 2014-2015.
- **Touba (Fall)**, *CODEX, Gestion des Compétences*, Dakar, CESAG, 2014-2015

ANNEXE

Annexe n° 1 : ORGANIGRAMME DU SERVICE DE RESSOURCES HUMAINES DU CHNU FANN



Source : Service Ressources Humaines de FANN

Annexe n°2 : BILAN SOCIAL DU CHNU FANN au 31 Décembre 2014

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL
DE L'EMPLOI ET DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

Direction du Travail et de la Sécurité Sociale

SERVICE DES STATISTIQUES DU TRAVAIL

TEL : 33 821 77 66 / 33 822 08 69

Numéro d'identification :

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ne rien écrire ci-dessus, partie réservée au Service des Statistiques du Travail

Les données recueillies par cette déclaration ne peuvent être utilisées à d'autres fins que celles de diffuser ou de publier des résultats statistiques agrégés (loi 2004-21 du 21 juillet 2004 portant organisation des activités statistiques).

BILAN SOCIAL

au 31 décembre 2014

de l'établissement CENTRE HOSPITALIER NATIONAL DE FANN

Le bilan social doit être produit annuellement par tout chef d'établissement occupant 50 travailleurs ou plus. Ce bilan est un document récapitulatif des principales données chiffrées de la situation de l'établissement dans le domaine social au cours de l'année civile écoulée (Loi n° 97-17 du 1^{er} décembre 1997 portant code du travail, article L220, JORS du 11 décembre 1997, Décret **2009- 1411/MFPTEOP/DTSS** du 23 décembre 2009)

Reçu à, le

SOMMAIRE DU BILAN

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE

II. EFFECTIF TOTAL DE L'ETABLISSEMENT

- 21. Effectif permanent
- 22. Effectif saisonnier
- 23. Effectif journalier

III. REPARTITION DES EFFECTIFS

- 31. Par filière au 31 décembre
- 32. Par statut au 31 décembre
- 33. Par tranches d'âge au 31 décembre
- 34. Par niveau de formation au 31 décembre
- 35. Par ancienneté au 31 décembre
- 36. Par nationalité
- 37. Population agents et famille au 31 décembre de l'année
- 38. Recrutements au cours de l'année (du 1er janvier au 31 décembre inclus)
- 39. Départs par causes au cours de l'année (du 1er janvier au 31 décembre inclus)

IV PROMOTIONS EFFECTUEES

- 41. Changement de classe fonctionnelle
- 42. Changement de statut
- 43. Stagiaires reçus dans l'Etablissement au cours de l'année par structure d'accueil

V. MASSE SALARIALE BRUTE ANNUELLE PAR NIVEAU DE QUALIFICATION

- 51. Masses salariales brutes versées au personnel
- 52. Charges salariales
- 53. Détail des frais de personnel des deux dernières années (en francs CFA)

VI. HYGIENE, SECURITE ET SANTE

- 61. Accidents de travail
- 62. Maladies professionnelles déclarées
- 63. Pathologies rencontrées lors de la visite annuelle

64. Existence de moyens de sécurité

65. Dépenses de santé

VII RELATIONS PROFESSIONNELLES

71. Représentation Syndicale dans l'entreprise

72. Représentation Syndicale par établissement

73. Nombre de délégués de personnel

74. Grèves et lock-out

75. Affiliation de l'entreprise à une organisation patronale

VIII FONCTIONNEMENT DES ORGANES

IX FORMATION

91. Répartition des travailleurs ayant subi une formation au cours des deux (2) précédentes années

92. Formation au cours des deux (2) précédentes années selon le domaine de formation

X. EVOLUTION DE L'EMPLOI

X.I. AUTRES DONNEES

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE

11 Raison sociale de l'entreprise : **_CENTRE HOSPITALIER NATIONAL DE FANN**

12 Adresse de l'entreprise au Sénégal : **Avenue Cheikh Anta DIOP**

Région : DAKAR	Département : DAKAR
Commune ou Arrondissement : FANN-POINT E	Ville ou localité : DAKAR
Téléphone : 33869 18 18	Téléfax : 33869 09 09
E - mail : hfann.jum@orange.sn	Boite postale : 5035
Site Internet :	

13 Adresse du siège de l'entreprise hors du Sénégal :

14 Nombre d'établissements de l'entreprise au Sénégal :

15 Raison sociale et adresses de ces établissements :

16 Numéro d'identification nationale (NINEA) : _____

17 Activité principale de l'entreprise : _____

18 Autres activités de l'entreprise : _____

19 Forme juridique (encadrer la case appropriée ou préciser :

- ☐. Société Anonyme (SA) ☐. Société en participation ☐. Société de fait
☐. Société à responsabilité limitée (SARL) ☐. Société en commandite simple (SCS) ☐. Société en nom collectif (SNC)
☐. Collectivité locale ☐. Groupement d'intérêt économique (GIE)
☐. Autres (à préciser) :

20. **Horaires de travail** ☐ journée continue ☐ journée discontinue. ☐ Equipes alternées

. **Nom de la personne chargée du dossier** : **Tél** **Email** /

II. EFFECTIF TOTAL DE L'ETABLISSEMENT

21. Effectif permanent

Indiquer le nombre de permanents (y compris les apprentis sous contrats et les stagiaires) à la date du 31 décembre :

	Contrat à durée déterminée	Contrat à durée indéterminée	Apprentis et stagiaires
Année en cours 2014	03	257	319
Année précédente 2013	03	261	

22. Effectif saisonnier

Indiquer le nombre de travailleurs saisonniers pour chacun des 24 derniers mois (Janvier à décembre)

	Année en cours 2014	Année précédente 2013
Janvier	00	00
Février	00	00
Mars	00	00
Avril	00	00
Mai	00	00
Juin	00	00
Juillet	00	00
Août	00	00
Septembre	00	00
Octobre	00	00
Novembre	00	00
Décembre	00	00
Total annuel	00	00

23. Effectif journalier

Indiquer le nombre de travailleurs journaliers recrutés par mois durant les 24 derniers mois (Janvier à décembre)

	Année en cours 2014	Année précédente 2013
Janvier	04	04
Février	04	04
Mars	04	04
Avril	04	04
Mai	04	04
Juin	04	04
Juillet	04	04
Août	04	04
Septembre	04	04
Octobre	04	04
Novembre	04	04
Décembre	04	04
Total annuel	48	48

24. Travailleurs extérieurs²⁷

Indiquer le nombre de travailleurs par mois durant les 24 derniers mois

	Année en cours 2014	Année précédente 2013
Janvier	322	311
Février	327	313
Mars	330	317
Avril	331	327
Mai	338	324
Juin	340	327
Juillet	341	332
Août	345	328
Septembre	344	337
Octobre	353	335
Novembre	354	336
Décembre	364	339

²⁷ Travailleurs mis à la disposition de l'établissement par d'autres entreprises que l'établissement principal

Total annuel	4089	3926
--------------	-------------	-------------

25. Répartition des stagiaires reçus dans l'établissement au cours de l'année par structure d'accueil

Structure²⁸	Nombre de stagiaires	Durée en mois	Coût financier total
Agence Comptable	08		00
Audit interne	02		00
Contrôle de gestion	02		00
Cellule de Passation des marchés	01		00
Economat	05		00
Service Social	02		00
Service Communication et Info	07		00
Service Ressources Humaines	08		00
Service Technique Maintenance	21		00
Cellule Informatique	12		00
Pharmacie	20		00
Comptabilité des Matières	10		00
Division mouvement des malades	02		00
Cardiologie médicale	04		00
Kinésithérapie	01		00
Bucco-dentaire	02		00
Clinique de Pneumologie	20		00
Clinique de Neurologie	25		00
Clinique de Neurochirurgie	23		00
Clinique d'ORL	18		00
Clinique des Maladies	15		00

²⁸ Par exemple : service comptabilité, garage, service du personnel, service commercial, centre de formation, etc.

Infectieuses			
Salle des Prélèvements	10		00
Clinique de Psychiatrie	14		00
Laboratoire de Parasitologie	15		00
Radiologie Générale	06		00
Laboratoire Anapath	03		00
Laboratoire de Bactério. et virologie	39		00
Laboratoire de Biochimie	24		00
TOTAL	319		00

CESAG - BIBLIOTHEQUE

III. REPARTITION DES EFFECTIFS

31 Par filière au 31 décembre

	SEXE	Année en cours 2014			Année précédente 2013		
		CDI	CDD	Autres : Prestataires de service	CDI	CDD	Autres : Prestataires de service
Technique	Hommes	62		19	64		13
	Femmes	89		08	88	01	06
Administrative	Hommes	42	01	02	43		01
	Femmes	64	02		66	02	
TOTAL	Hommes						
	Femmes						
	Total	257	03	29	261	03	20

32 Par statut au 31 décembre

	SEXE	Année en cours 2014			Année précédente 2013		
		CDI	CDD	Autres : Prestataires de service	CDI	CDD	Autres : prestataires de service
Ouvriers	Hommes	77	01	02	83		
	Femmes	79			80		02
Employés	Hommes	17		03	17		
	Femmes	47			46	01	
Agents de maîtrise	Hommes	05		01	05		01
	Femmes	29	01	01	28	01	01
Cadres	Hommes	03		15	02		11
	Femmes	00	01	07	00	01	05
TOTAL	Hommes						
	Femmes						
	Total	257	03	29	261	03	20

33 Par tranches d'âge au 31 décembre

	Année en cours 2014		Année précédente 2013	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Moins de 20 ans				
20 à 24 ans	00	00	00	00
25 à 29 ans	00	00	00	01
30 à 34 ans	05	12	06	16
35 à 39 ans	21	37	24	42
40 à 44 ans	19	45	22	42
45 à 49 ans	32	29	33	30
50 à 54 ans	16	20	08	18
55 à 59 ans	12	12	13	09
60 ans et plus				
TOTAL	105	155	106	158

34 Par niveau de formation au 31 décembre

Niveau de Formation ou Diplôme	SEXE	Année en cours 2014			Année précédente 2013		
		CDI	CDD	Autres : Prestataires de service	CDI	CDD	Autres : prestataires de service
Niveau I (>maîtrise)	Hommes	02		15	02		11
	Femmes	00		07	00		05
Niveau II (licence et maîtrise)	Hommes	02		01	01		01
	Femmes	01	01	01	01	01	01
Niveau III ((BTS, DUT et équivalent)	Hommes	02			02		
	Femmes	08			09		
Niveau IV (BT, BP et équivalent)	Hommes	04			04		
	Femmes	25	01	03	26	01	

Niveau V (BEP, CAP et équivalent)	Hommes	18			18		
	Femmes	40			42	01	
Non classable (pas précis)	Hommes	01		02	01		02
	Femmes	00			00		
Sans diplôme	Hommes	75	01		76		
	Femmes	79			78		
TOTAL	Hommes						
	Femmes						
	Total	257	03	29	261	03	20

35 Par ancienneté au 31 décembre

	Année en cours 2014		Année précédente 2013	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Moins d'un an	02	00	01	02
1 à 4 ans	03	05	02	03
5 à 9 ans	33	62	36	69
10 à 14 ans	67	88	67	84
15 à 19 ans	00	00	00	00
20 à 24 ans	00	00	00	00
25 à 29 ans	00	00	00	00
30 à 34 ans	00	00	00	00
35 à 40 ans	00	00	00	00
Plus de 40 ans	00	00	00	00
TOTAL	105	155	106	158

36 Par nationalité au 31 décembre

Nationalité	Année en cours 2014		Année précédente 2013	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Sénégalais	00	00	00	00

<i>Etrangers (à préciser)</i>	Néant	00	00	00	00
	Néant	00	00	00	00
	Néant	00	00	00	00
	Néant	00	00	00	00
	Néant	00	00	00	00
	Néant	00	00	00	00
	Néant	00	00	00	00
Total		00	00	00	00

37 Populations travailleuses et famille au 31 décembre de l'année

	Année en cours 2014			Année précédente 2013		
	Travailleurs	Conjoints	Enfants	Travailleurs	Conjoints	Enfants
Ouvriers	157	140	340	163	131	320
Employés	64	60	131	64	66	103
Agents de maîtrise	35	46	48	34	48	52
Cadres	04	03	06	03	02	03
Total	260	249	525	264	247	478

38 Recrutements au cours de l'année (du 1^{er} janvier au 31 décembre inclus)

	SEXE	Année en cours 2014			
		CDI	CDD	Autres	Total
Ouvriers	Hommes		01		01
	Femmes				00
Employés	Hommes				00
	Femmes	01			01
Agents de maîtrise	Hommes				00
	Femmes		01		01
Cadres	Hommes	01			01
	Femmes		01		01
TOTAL	Hommes	01	01		02

	Femmes	01	02		03
	Total	02	03		05

39 Départs par causes au cours de l'année (du 1^{er} janvier au 31 décembre inclus)

Causes	SEXE	Niveau de Qualification				Total
		Ouvriers	Employés	Agents de maîtrise	Cadres	
Décès	Hommes	01				01
	Femmes					
Démission	Hommes					
	Femmes		01	01		02
Départ volontaire	Hommes					
	Femmes					
Disponibilité	Hommes					
	Femmes	01	02			03
Licenciement pour motif économique	Hommes					
	Femmes					
Licenciement pour faute personnelle	Hommes	02				02
	Femmes					
Suspension	Hommes					
	Femmes					
Retraite	Hommes	01				01
	Femmes					
Fin de contrat	Hommes			01		01
	Femmes		01	01	01	03
Autres	Hommes					
	Femmes					
TOTAL	Hommes	04		01		06
	Femmes	01	04	02	01	08

	Total	05	04	03	01	13
--	-------	----	----	----	----	----

CESAG - BIBLIOTHEQUE

IV PROMOTIONS EFFECTUEES

41 Changement de catégorie

	Année en cours 2014		Année précédente 2013	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Ouvriers	00	02	00	00
Employés	01	05	00	00
Agents de maîtrise	00	00	00	00
Cadres	00	00	00	00
TOTAL	01	07	00	00

42 Changement de statut

	Année en cours 2014		Année précédente 2013	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Ouvriers/Employés	00	02	00	00
Ouvriers / Agents de maîtrise	00	00	00	00
Employés / Agents de maîtrise	00	03	00	00
Employés / Cadres	00	00	00	00
Agents de maîtrise / Cadres	00	00	00	00
Autres (à préciser) Agents reclassés suite à obtention d'un diplôme d'Etat	01	02	00	00
TOTAL	01	07	00	00

V. REMUNERATIONS ET CHARGES ACCESSOIRES

(en francs CFA)

51 Masses salariales brutes versées au personnel par statut

	Année en cours 20.....			Année précédente 20.....		
	Personnel permanent	Personnel saisonnier	Personnel journalier	Personnel permanent	Personnel saisonnier	Personnel journalier
Ouvriers						
Employés						
Agents de maîtrise						
Cadres						
Montant total masses salariales brutes						

52 Charges salariales (il s'agit des coûts supportés par l'employeur non inclus dans la masse salariale).

	Année en cours 2014	Année précédente 2013
Cotisations Caisse sécurité sociale	16 858 800	15 740 640
Cotisations IPRES	60 960 175	58 437 104
Cotisations IPM / Mutuelle de santé	50 503 936	42 740 994
Cotisations forfaitaires à la charge de l'employeur (CFCE)	15 547 517	16 226 210
.....	00	00
Autres	00	00
TOTAL	153 870 428	133 144 948

53 Détail des frais de personnel des deux dernières années (en francs CFA)

	Année en cours 2014	Année précédente 2013

Salaires	1 782 117 062	1 595 123 690
Charges sociales	48 690 520	46 322 398
Impôts	15 574 844	14 541 814
Eau		
Electricité		
Habillement	18 106 210	17 390 800
Médicaments (service médecine du travail)	3 556 974	6 922 543
Formation	16 105 000	12 685 000
Autres Œuvres sociales	29 981 441	12 525 000
TOTAL	1914132051	1705511245

VI. HYGIENE, SECURITE ET SANTE

61 Accidents de travail

		Nature de l'accident		
		Accident de travail	Accident de trajet	TOTAL
Année en cours 2014	Avec arrêt	00	01	01
	Sans arrêt	00	00	
	Décès	00	00	00
	Total victimes	00	01	01
	Nombre de journées perdues	00	120	120
Année précédente 2013	Avec arrêt	00	01	01
	Sans arrêt	00	00	00
	Décès	00	00	00
	Total victimes	00	01	
	Nombre de journées perdues	00	90	90

62 Maladies professionnelles déclarées

	Nom de la maladie (appellation locale)	Nom de la maladie (appellation scientifique)	Nombre de cas
Année en cours 2014	Néant	néant	Néant
	Néant	néant	Néant
	Néant	néant	Néant
	Néant	néant	Néant
	Néant	néant	Néant
Année précédente 2013	Néant	néant	Néant
	Néant	néant	Néant
	Néant	néant	Néant
	Néant	néant	Néant
	Néant	néant	Néant

63 Pathologies rencontrées lors de la visite annuelle

	Année en cours 2014		Année précédente 2013	
	Nombre de cas	% d'agents de l'effectif	Nombre de cas	% d'agents de l'effectif
Hypertension / Cardiopathie	11		00	
Baisse de l'acuité visuelle/Céphalées	20		00	
Eczéma	04		00	
Lumbago +Nerralgies	44		00	
Diabète	00		00	
Ulcère gastroduédénal/Gastroenterite	15		00	
SIDA	02		00	
Asthénie, épuisement	14		00	
Palu et grippe	69		00	
Autres.....	51		00	

64 EXISTENCE DE DISPOSITIFS DE SECURITE

		Année en cours 2014		Année précédente 2013	
		Nombre	Coût	Nombre	Coût
Moyen de protection individuelle	Tenues de travail				
	Gants				
	Casques				
					
					
Moyens de protection collective					
Comité d'hygiène et de sécurité	Création structures	néant	néant	néant	néant
	Formation	néant	néant	néant	néant
Désinfections					

65. Dépenses de santé

	Année en cours 20.....		Année précédente 20.....	
	Nombre	Coût en FCFA	Nombre	Coût en FCFA
Médicaments				
Matériel médical consommable				
Appareils et matériels de diagnostic				
Fournitures				
Salaire personnel médical				

Expertises médico-légales				
Evacuation sanitaire				
Autres				
Total				

CESAG - BIBLIOTHEQUE

VII RELATIONS PROFESSIONNELLES

71 : Représentation syndicale dans l'entreprise

Nom du Syndicat / Centrale	Année en cours 2014		Année précédente 2013	
	Effectif membres	Montant cotisations annuelles	Effectif membres	Montant cotisations annuelles
<u>SNTS /CNTS</u>	<u>43</u>	<u>212 500</u>	<u>32</u>	<u>189 000</u>
<u>SYNTRAS /</u>	<u>133</u>	<u>799 000</u>	<u>124</u>	<u>745300</u>
<u>SUTSAS /UNSAS</u>	<u>13</u>	<u>162 000</u>	<u>13</u>	<u>169 000</u>
<u>SAT</u>	<u>69</u>	<u>148 000</u>	<u>69</u>	<u>451 000</u>
Total		<u>1321500</u>		<u>1554300</u>

72 : Représentation syndicale par établissement

		Effectifs par syndicats professionnels							
		Année en cours 2014				Année précédente 20.....			
Nom du Syndicat/Centrale→.		SNTS / CNTS	SUTSA S / UNSAS	SYNTRA S / CSA	SA T	SNTS / CNTS	SUTSA S / UNSAS	SYNTRA S / CSA	SA T
Nom de l'établissement	CHN de FANN	43	13	133	69	32	13	124	69
TOTAL		43	13	133	69				

73 : Nombre de délégués de personnel

Date des dernières élections :NEANT.....

Nom du Syndicat/Centrale→.	Année en cours 2014			Année précédente 2013		
	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>
2 ^{ème} Collège : Agents de maîtrise & Cadres	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>
1 ^{er} collège : Ouvriers & Employés	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>	<u>NEANT</u>
Total						

74 : Grève et lock-out

Date de l'arrêt de travail	Motif de l'arrêt de travail (grève ou lock-out)	Nombre de travailleurs impliqués	Durée de l'arrêt de travail (en jours ou heures)	Estimation des pertes subies (en numéraires)
<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>Néant</u>
<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>Néant</u>
<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>Néant</u>
<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>Néant</u>

75 : Affiliation de l'entreprise à une organisation patronale

Organisation patronale de base	Date d'adhésion	Confédération patronale d'affiliation
<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>Néant</u>
<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>Néant</u>
<u>néant</u>	<u>néant</u>	<u>Néant</u>

X

VIII : FONCTIONNEMENT DES ORGANES

81 Date des dernières élections de délégués

:.....NEANT.....

82 Dénomination et adresse de l'IPM (Institution de prévoyance maladie) d'affiliation :

.....**le Centre hospitalier national de fann assure la prise en charge de son propre personnel**

.....

...

Numéro et date d'enregistrement

83 Avez-vous un comité d'hygiène et de sécurité ? - NON

Si oui date de créationNON.....

84 Avez-vous un service de médecine d'entreprise ? OUI -

Si oui date de création2001.....

IX FORMATION

91 : Répartition des travailleurs ayant subi une formation au cours des deux (2) précédentes années

		Effectifs des travailleurs formés par statut et par an					
		Année en cours 2014			Année précédente 2013		
Statut→		Employés et ouvriers	Agents de maîtrise	Cadres	Employés et ouvriers	Agents de maîtrise	Cadres
Domaine de la formation	5S	05	05	00	00	00	00
	Technique de brancardage	07	00	00	00	00	00
	Accueil et Orientation	20	02	01	00	00	00
	Journée de partage des travailleurs sociaux	00	02	00	00	00	00
	Logiciel de Facturation	30	03	01	00	00	00
	Comptabilité des Matières	00	00	00	03	05	00
	Passation des Marches Publics	00	00	00	03	03	01
TOTAL		62	12	02	06	08	01

92 : Formation au cours des deux (2) précédentes années selon le domaine de formation

Domaine de la formation	Année en cours 2014			Année précédente 2013		
	Durée en jours	Nombre de participants	Coût total en FCFA	Durée en jours	Nombre de participants	Coût total en FCFA
Sur les 5S	02	11	380000	00	00	00
Technique de brancardage	04	07	440000	00	00	00
Accueil et Orientation	06	23	817 700	00	00	00
Journée de partage des travailleurs sociaux	01	02	80 000	00	00	00
Logiciel de Facturation	10	34	3 317 500	00	00	00
Comptabilité des Matières	00	00	00	03	08	967 500
Passation des Marches Publics	00	00	00	05	07	1662500
Total	23	77	20 494 500	08	15	16 494500

93. Besoin en formation OUI – NON ou/et en perfectionnement OUI – NON (rayer la mention inutile)

94. Difficultés de recrutement rencontrées au cours de l'année

Indiquer les professions et les niveaux de qualifications pour lesquels vous avez rencontré des difficultés de recrutement

N°	Profession	Niveau de qualification	Nombre désiré
1	Informaticiens		
2	Médecins Spécialisés	Anesthésiste	
3	Médecins Spécialisés	Imagerie médicale	
4	Médecins Spécialisés	Urgentiste	
5	Infirmiers d'Etat		
6	Techniciens Supérieurs	Imagerie médicale – Biologie	

X. EVOLUTION DE L'EMPLOI

101. Pour la prochaine année civile, pensez- vous que le niveau de l'emploi de votre établissement ²⁹:

Augmentera

Sera stable

Diminuera

Ne sait pas

102. Quels sont les obstacles au développement de l'activité de votre établissement

	Sans objet	Pas un obstacle	Obstacle mineur	Obstacle majeur	Ne sait pas
Pénurie de qualification				X	
Coût de l'énergie				X	
Coût des matières premières				X	
Coût de la main d'œuvre				X	
Coût des équipements				X	
Insuffisance des commandes					

²⁹ Mettre une croix en face de la réponse

Manque de débouchés					
Réglementations administratives				X	
Concurrence déloyale					
Autres à préciser					

XI. AUTRES DONNEES

111. HORAIRE DE TRAVAIL

Quel est l'horaire de travail pratiqué par l'entreprise :

- Journée continue du lundi au jeudi :

- matin de : **08 h 00 à 17 h00.**

Durée de la Pause : 01H

Le Vendredi : H àh

- Journée discontinue du lundi au vendredi

o matin de : h à h

o après midi : h à h

- Horaires en équipes

o Equipe n°01 : de **08h 00 à 14h 00**

o Equipe n°02 : de **14h 00 à 20h 00**

o Equipe n°03 : de **20h 00 à 08 h 00**

o Equipe n°04 : deh à h

Durée de la pause :

112. ETAT DES CONGES

	Jan	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec
Effectif												

Nbre de Départs	13	13	13	08	08	09	22	24	08	34	10	25
Nbre de jours	390	390	390	240	240	270	660	720	240	1120	300	750

113 ETAT DES ABSENCES (nombre d'heures)

Raisons	Année en cours	Année précédente
1. Congés payés	6710 jours	5231 jours
2. Congés compensateurs		
3. Maternité	980 jours	1464 jours
4. Maladie	947 jours	714 jours
5. Accident de travail		
6. Mise à pied		
7. Permission	714 jours	692 jours
8. Absences non autorisées	19 jours	28 jours
9. autres raisons		
TOTAL	9370	8129

Observations

Fait à, le

Signature et cachet de l'Employeur

Source : Service Ressources Humaines du CHNU FANN

Annexe no 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le but de réaliser notre travail de fin d'études de Master of Business Administration en Gestion des Ressources Humaines sur le thème « **L'utilisation du bilan social comme outil d'aide à la décision et élément stratégique pour la GPEC : cas du Centre Hospitalier National Universitaire de FANN** », un guide d'entretien semi-directif est élaboré sur trois aspects à savoir la mise en application de la GPEC et ses implications, le bilan social et son

usage, la place du bilan social en GPEC. Cet entretien sera effectué avec le Chef du Service des Ressources Humaines.

I. La mise en application de la GPEC et ses implications

Les questions posées nous permettront de comprendre l'état de mise en application de l'approche GPEC au CNHU de FANN et ses principaux outils disponibles, ainsi que les valeurs ajoutées de cette approche pour la structure depuis son instauration.

Questions :

1. *Depuis quand avez-vous instauré l'approche GPEC au sein de votre structure ?*

Le but de cette question est de savoir depuis combien d'années la mise en application de la GPEC est effective.

2. *Avez-vous un personnel qualifié pour la mise en application de cette approche ?*

Le but de cette question est de savoir si les compétences en matière de mise en application de la GPEC sont disponibles ou s'il y a un besoin de formation.

3. *Pourquoi intéressez-vous à la GPEC ?*

Le but de cette question est d'identifier les facteurs qui incitent les dirigeants du CHNU de FANN à se saisir de la GPEC (Des départs à la retraite à anticiper, une législation en perpétuel mouvement, l'impact des nouvelles technologies, des attentes des salariés vis-à-vis de la structure qui appellent un changement de management, une pression économique accrue pour faire face à la compétitivité...)

4. *Pouvez-vous nous décrire le champ d'action de la GPEC ?*

Le but de cette question est de détecter les différentes implications de la GPEC (formation, recrutement, mesure des compétences, rémunération)

5. *Depuis que vous avez commencé à appliquer la GPEC, quelles sont ses valeurs ajoutées dans votre système de management ?*

Le but de cette question est de s'assurer que les responsables de la structure arrivent à détecter les bénéfices de la GPEC pour la structure.

6. *Comment la mise en œuvre de la GPEC dans votre structure anticipe-t-elle les évolutions attendues sur les emplois et sur les compétences ?*

Le but de cette question est de comprendre si la GPEC est toujours prise en compte dans les prévisions tant quantitatives que qualitatives des emplois et des compétences

7. *Quels sont les emplois prioritaires ciblés dans l'approche GPEC ?*

Le but de cette question est de savoir si la priorité est mise sur les emplois clés de la structure.

8. *Par quels moyen(s)/procédé(s) détectez-vous les besoins en formations/compétences de vos employés ?*

Le but de cette question est de faire ressortir l'implication de la GPEC sur l'aspect formation, si les formations sont planifiées et réalisées en tenant comptes des rapports issus de l'entretien annuel ou si la structure dispose d'autres outils de détection des besoins en formation/compétence.

9. *Quels sont les outils de la GPEC qui vous permettent de bien gérer l'évolution des ressources humaines ?*

Le but de cette question est de savoir si l'évolution des ressources humaines est suivie via des tableaux de bords sociaux, des rapports graphiques, les rapports sociaux, le bilan social ou autres.

10. *Sur quelle base identifiez-vous les besoins en recrutement ?*

Le but de cette question est de faire ressortir l'implication de la GPEC sur le recrutement.

II. Le Bilan social et son usage

Les questions posées nous permettront de comprendre et d'identifier les différentes raisons et obstacles qui ont poussé les responsables du CHNU de FANN à ne pas élaborer chaque année le bilan social depuis qu'il a été rendu obligatoire pour les structures et entreprises qui remplissent les conditions. Elles nous permettront également de comprendre si tous les acteurs concernés sont impliqués dans le processus d'élaboration du bilan social.

11. *Depuis le 18 décembre 2009, l'élaboration du bilan social annuel a été rendu obligatoire au Sénégal par le décret 2009-1481 pour les entreprises ayant 50 travailleurs ou plus, mais nous constatons que la structure a eu des irrégularités pour répondre à cette obligation, quels sont les obstacles qui vous ont empêché de répondre à cette obligation ?*

Le but de cette question est de détecter les différents obstacles qui ont été à l'origine du non-respect de cette obligation ce qui nous permettra de formuler des recommandations à l'endroit des responsables concernés.

12. *En ignorant le caractère obligatoire de l'élaboration du bilan social, jugez-vous important d'élaborer le bilan social ? Pourquoi ?*

Le but de cette question est de savoir si le bilan social est élaboré non pas parce que c'est un outil indispensable mais parce qu'il est obligatoire

13. *Pourquoi pas le bilan social en 2012, 2013, 2014 ?*

Le but de cette question est d'identifier les différentes raisons qui sont à l'origine de la non élaboration de ces bilans sociaux.

14. Quels sont les acteurs qui participent dans le processus d'élaboration du bilan social ?

Le but de cette question est de savoir si l'élaboration du bilan social est un processus participatif et d'identifier les différents acteurs qui sont impliqués.

III. La place du Bilan social en GPEC

Les questions posées nous aident à comprendre si réellement l'importance du bilan social est ressentie au niveau de la GPEC et qu'il est utilisé lors de la planification que ce soit opérationnelle ou stratégique des ressources humaines.

15. Quelle est l'utilité du bilan social en GPEC ?

Le but de cette question est de savoir comment le bilan social est utilisé en GPEC, si réellement est un outil d'aide à la prise de décisions stratégiques et qu'il est utilisé pour renforcer le dialogue social.

16. Le bilan social élaboré vous a-t-il inspiré dans la prise de décisions relatives à la gestion des RH ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples de décisions déjà prises en se basant sur ce bilan social ?

Le but de cette question est d'avoir des références qui nous montrent que, réellement le bilan social est outil indispensable à la prise de décisions relatives à la GPEC.

Table des matières

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES ANNEXES	vi

SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
Contexte de l'étude	2
Problématique de l'étude et question centrale	3
Justification de l'étude	4
Objectifs de l'étude	4
Intérêt de l'étude	5
Délimitation du sujet	5
Méthodologie générale	6
Difficultés rencontrées	7
Plan de travail	7
I ^{ère} PARTIE : FONDEMENT CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE	8
CHAP I. La GPEC et le bilan social	9
Section 1. Historique et évolution de la GPEC	9
Section 2. Bilan social et pratique de pilotage	28
CHAP II. Méthodologie et cadre de l'étude	36
Section 1. Méthodologie adoptée	36
Section 2. Présentation du Centre Hospitalier National Universitaire de FANN	38
II ^{ème} PARTIE : ETUDE PRATIQUE SUR L'APPORT DU BILAN SOCIAL EN GPEC	42
CHAP III. Présentation des résultats relatifs au bilan social de FANN	43
Section 1. Le Bilan Social du Centre Hospitalier National Universitaire de FANN	43
CHAP IV. Analyse des résultats et Recommandations	47
Section 1. Analyse quantitative et qualitative	47
Section 2. Recommandations	67
CONCLUSION GENERALE	68
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUES	70
ANNEXE	73