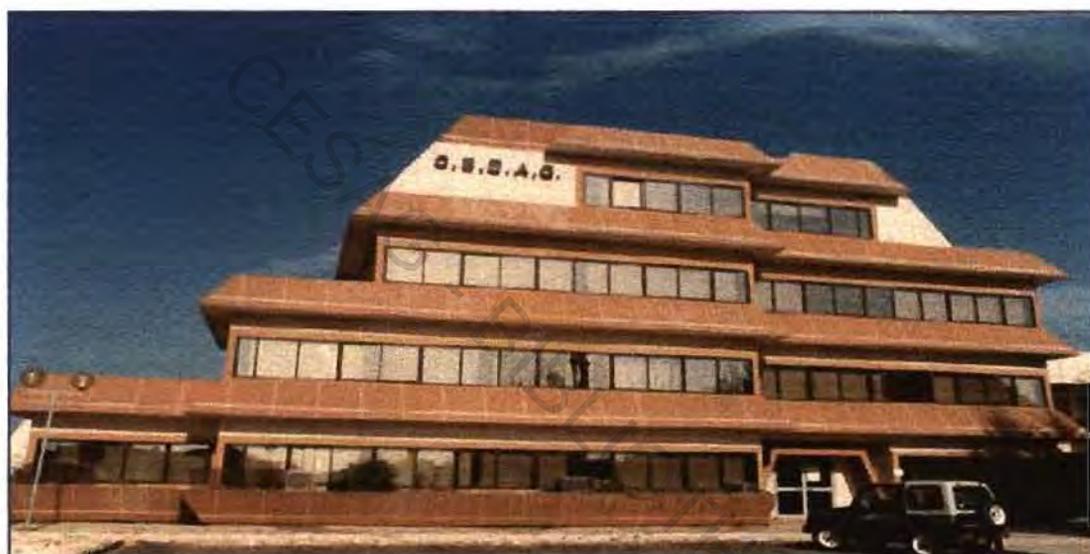


*Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées de
Gestion des Ressources humaines/ GRH*



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

Audit du climat social dans l'Union des Mutuelles du partenariat pour la
Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal

Présenté et Soutenu par
COUTOULOH TOUNKOU
Gmagniou



Sous la direction de :
Daniel BALIZET
Directeur de l'IGSF
CESAG

REMERCIEMENTS

Ce mémoire doit beaucoup à l'expérience de ceux qui m'ont précédé dans le domaine de l'audit du climat social.

Je sais tout particulièrement gré à l'Union Monétaire Ouest Africain (UEMOA) de m'avoir accordé une bourse d'études grâce à laquelle ce Mémoire a vu le jour.

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont accompagné lors de la conception de ce mémoire en m'apportant leurs suggestions, ou leur assistance amicale : Monsieur Daniel BALIZET, Directeur de l'Institut, M'Bida Romuald REAL Chef Programme de la GRH, EL Hadj SECK, Mlle Lily NGOM Secrétaire de l'Institut, et tous les camarades de la promotion GHR 2002 – 2003 et les dirigeants et personnels du Réseau UM-PAMECAS.

Ma famille a été un soutien permanent, quelle en soit remerciée.

LA LISTE DES FIGURES ET LA LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 page 16
Tableau 2 page 27
Tableau 3 page 31
Tableau 4 page 44
Tableau 5 page 45
Tableau 6 page 46
Tableau 7 page 46
Tableau 8 page 47
Tableau 9 page 48
Tableau 10 page 49
Tableau 11 page 53
Tableau 12 page 54
Tableau 13 page 56
Tableau 14 page 56
Tableau 15 page 57
Tableau 16 page 58
Tableau 17 page 58
Tableau 18 page 59
Tableau 19 page 60
Tableau 20 page 61
Tableau 21 page 62
Tableau 22 page 63
Tableau 23 page 63

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1	page 46
Figure 2	page 46
Figure 3	page 47
Figure 4	page 47
Figure 5	page 50
Figure 6	page 50
Figure 7	page 51
Figure 8	page 51
Figure 9	page 51
Figure 10	page 52
Figure 11	page 52
Figure 12	page 52
Figure 13	page 53
Figure 14	page 53
Figure 15	page 54
Figure 16	page 54
Figure 17	page 55
Figure 18	page 55
Figure 19	page 55
Figure 20	page 59
Figure 21	page 59
Figure 22	page 60
Figure 23	page 60
Figure 24	page 60
Figure 25	page 61
Figure 26	page 61
Figure 27	page 62
Figure 28	page 64

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des abréviations

A F S S E F : Accès aux femmes Sénégalaises aux services financiers
 A C E P : l'Alliance du Crédit et l'Épargne pour la production
 AT/ CPEC : Cellule d'Assistance technique aux caisses polaires d'Épargne et Crédit
 C A : Conseil d'administration
 C C : Comité de Crédit
 C S : Conseil de surveillance
 C N E : Caisse Nationale d'Épargne
 C C F Christian Children Fund
 C M S : Crédit mutuel Sénégalais
 D I D : Développement International Desjardins
 D I D : Développement International Desjardins
 D R H : Direction des Ressources Humaines
 ENDA-GRAF : Groupe d'action pour l'Action et la Formation de ENDA
 FDEA : Femme Développement et Entreprenariat
 G R H : Gestion des Ressourçe Humaines
 G I E : Groupe d'Entrepreneurs individuelles ou entrepreneur individuelle
 L'UEMOA : Union Monétaire Ouest Africain
 M E C : Mutuelle d'Épargne et de crédit
 PAMECAS : Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et Crédit au Sénégal
 P C M : Petit Commerçant d'un marché
 PROFEMU : Programme des Femmes en Milieu Urbain
 R H : Ressources humaines
 UM-PAMECAS : Union des Mutuelles du partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et
 du crédit aux Sénégal
 UNACOIS : Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal

RESUME

L'Union de Mutuelles du partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le crédit au Sénégal est créé en septembre 1998. Ce fut un projet financé par l'Agence Canadienne du Développement et exécuté par le Développement International Desjardins. Le Réseau a connu une croissance exponentielle ce qui lui a permis d'atteindre son autonomie financière avant les délais fixés par les initiateurs. L'environnement des systèmes financiers décentralisés a beaucoup évolué au Sénégal avec plus 871 structures ayant toutes une même visée : l'accès des populations pauvres aux services financiers. C'est dire implicitement que la concurrence est rude entre les institutions mutualistes de la place.

Le Réseau, pour gérer sa croissance et s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation, a engagé une politique de restructuration et de réorganisation qui a, à coup sûr, des effets sur la politique sociale et la situation professionnelle des salariés mais aussi sur les instances décisionnelles. C'est dans ce contexte qu'un audit du climat social a été réalisé. Cet audit constituera un instrument efficace de communication à l'intérieur du réseau et un dispositif de contrôle sur le processus sociaux en cours. Il nous a été demandé de diagnostiquer les relations communicationnelles et les dysfonctionnements nés du partage des pouvoirs entre le siège et les caisses de base.

L'enquête s'est déroulée du 20 Août au 10 Octobre 2003 et a été réalisée par deux méthodes différentes (qualitative et quantitative). L'enquête qualitative par voie d'entretiens individuels pour comprendre la motivation, la satisfaction du personnel et le style de management du réseau. Une enquête quantitative par voie de questionnaire pour disposer d'ordre communicationnel et managérial, d'informations statistiques objectives. Le diagnostic a mis en exergue les dysfonctionnements.

INTRODUCTION GENERALE

La vie socio-économique de notre ère est marquée par la concurrence sans merci. Les entreprises qui, jadis, se vantaient d'avoir le monopole des marchés, sont durement ébranlées par la compétition féroce des autres entreprises. Ceci est accentué par la mondialisation de l'économie. Le secteur public qui se croyait à l'abri de toute concurrence interne et externe est aussi pris dans le tourbillon des concurrences de toute nature .

On a longtemps cru que les ressources matérielles comme le capital, les machines et la robotisation savamment planifiés suffisaient pour parer à la concurrence. Mais l'on s'est rendu compte que seules les entreprises qui savent valoriser le facteur humain arrivent à tirer leur épingle du jeu. Ces entreprises adoptent le management qui crée les conditions de la motivation et du développement des compétences, fidélisent leurs clients, leurs employés et réjouissent les investisseurs. Par contre celles qui découragent l'initiative, rémunèrent le conformisme, rétrécissent le champ des compétences par une organisation aliénante du travail perdent leurs employés les plus compétents et finissent par sombrer si elles ne prennent à temps les dispositions nécessaires à leurs redressements.

Dès lors l'on passe de l'administration traditionnelle du personnel à la gestion des ressources humaines qui est comprise, de nos jours, comme le système de management le plus motivant, le plus efficace et qui crée plus de la valeur ajoutée dans les entreprises modernes surtout occidentales. Les gestionnaires des ressources humaines sont devenus des médecins curatifs ou préventifs des entreprises modernes qui décèlent les dysfonctionnements sociaux et y apportent des remèdes. Ils ont donc pour rôle principal de prévenir les dysfonctionnements sociaux qui peuvent naître dans une organisation par l'élaboration des politiques, des stratégies et en faisant des bilans sociaux et des audits sociaux.

C'est dans le but de fournir des cadres compétents aux jeunes entreprises africaines dont les pilotages des ressources humaines ont des caractères bureaucratiques et dictatoriaux que le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a créé une filière de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La culture du CESAG veut que tout stagiaire en fin de cycle prépare un mémoire et le soutienne publiquement devant un jury. C'est dans le souci de répondre aux exigences de la filière GRH que nous avons demandé et obtenu un stage dans une Mutuelle d'épargne dénommée : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) qui a accepté le thème que nous lui avons proposé car il répond à ses attentes et préoccupations. Notre thème s'intitule ***L'Audit du Climat Social dans le Réseau UM-PAMECAS.***

Les adeptes de la gestion traditionnelle du personnel s'écrieront en ces termes « un Audit du climat social dans une mutuelle à quoi ça peut servir ? » A ceux-ci nous leur demandons pourquoi deux Mutuelles d'Activités identiques ayant des Valeurs patrimoniales voisines peuvent être radicalement différentes du point de vue de leurs valeurs réelles et surtout de leur potentiel de développement dès qu'on tient compte des risques représentés par le Personnel ?

Pour un Gestionnaire des Ressources Humaines ces différences peuvent provenir des problèmes de dysfonctionnements d'ordre socio-économique sous forme de pertes, d'insuffisance de qualité, d'allongement de délais, de manque de réaction aux opportunités ou tout simplement d'ordre social: conflits, absentéisme, absence de communication, départ des plus compétents par exemple. Les conséquences sont donc importantes et peuvent conduire une Mutuelle en situation de crise si celle-ci ne réagit pas à temps.

Pour rechercher les différences, les valeurs ou les risques spécifiques, il faut mener un audit social. Cet audit consistera à donner une opinion professionnelle et indépendante sur la situation et la gestion sociale de l'entreprise , en conséquence cette entreprise pourra faire des choix stratégiques et donc revoir sa politique de façon efficace.

L'objet d'étude

L'objet de notre étude porte sur le climat social au sein du réseau PAMECAS . Le climat social est un facteur très déterminant pour la motivation et la rétention du personnel par conséquent un personnel stable et motivé est plus productif et plus efficace. Un bon climat social au sein d'une entreprise crée plus de la valeur ajoutée par voie de conséquence, assure la pérennité de cette dernière .

LES objectifs

a) objectif général

L'objectif général de notre mission est de faire le diagnostic du climat social dans le réseau PAMECAS.

b) Objectifs spécifique

Nos objectifs spécifiques sont les suivants :

- la détection des dysfonctionnements sociaux imputables à la communication interne
- et ceux nés du partage interne des pouvoirs de décision entre le siège et les caisses de base.

L'idée d'évaluer le climat social, la volonté de juger le processus managérial et de savoir ce que les salariés pensent, espèrent est devenue un besoin impérieux pour toute entreprise moderne . En effet pour avoir le panorama le plus complet du style de leurs managements, le baromètre du climat social et le baromètre de l'image interne ; les entreprises comme I B M font recours à l'audit du climat social tous les deux ans . Pourquoi un tel penchant pour l'audit du climat social ? C'est parce que l'audit du climat social est un instrument très adapté pour ces enquêtes. C'est pourquoi quand l'UM-PAMACAS nous a demandé de diagnostiquer sa communication interne et les dysfonctionnements issus du partage des pouvoirs de décision nous avons choisi l'audit du climat social .

L'audit du climat social est un vaste domaine, il est souhaitable de montrer les frontières de notre investigation . Notre champ d'action est utilisé dans un double sens :

Le champ d'action fonctionnelle

Il s'agit de dire sur quelles unités l'audit se portera . Pour notre cas il est question d'auditer le personnel du siège et celui des caisses de base . Notre investigation porte sur UM-PAMECAS tout entier.

Le champ d'action géographique

Notre action porte sur l'étendue géographique du réseau et comprend :

- La commune de Dakar
- La région de Dakar
- Et celle Thiès

L'audit du climat social que nous allons mener a pour intérêt de satisfaire la demande de du Réseau PAMECAS ;

Car notre audit, nous l'espérons mettra en relief les dysfonctionnements sociaux latents ou actifs de UM-PAMECAS par conséquent l'union prendra des mesures nécessaires pour pallier ces dysfonctionnements sociaux nés de la gestion opérationnelle des ressources humaines .

La construction d'un audit qu'il soit interne ou externe nécessite une démarche méthodique : c'est pourquoi nous avons structuré notre recherche en trois étapes successives :

Une phase préparatoire où nous avons réalisé une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques du réseau P A M E C A S.

Une phase dite de réalisation où les investigations approfondies sont faites

Une phase de conclusion qui érige un rapport d'audit .

L'enquête s'est réalisée avec deux méthodes

Une étude qualitative qui s'est déroulée du 20 août 2003 au 10 octobre 2003. Elle s'est réalisée par voie d'entretiens individuels pour comprendre les motivations, les satisfactions et les insatisfactions du personnel.

Une enquête quantitative du 12 septembre 2003 au 10 octobre 2003 ; celle ci par voie de questionnaire pour disposer d'informations statistiques objectives .

On ne part jamais de zéro, il y a toujours un point d'appui à partir duquel toute recherche s'inspire. Un savant disait en ces termes « nous sommes les nains assis sur les épaules des géants ». Nous avons fait sien cet adage en nous inspirant des écrits de certains spécialistes en audit social, des revues et quelques mémoires en audit financier et comptable que nous citeront dans notre bibliographie

Notre analyse suivra la démarche classique de l'audit du climat social qui se déroule en huit étapes et avec cinq outils, nous allons scinder cette démarche en deux phases: la phase préparatoire et la phase d'exécution . Enfin un rapport de d'audit viendra couronner notre travail suivi de la conclusion et de la bibliographie.

PREMIERE PARTIE

PHASE PREPARATOIRE DE L'AUDIT

CHAPITRE I : PRESENTATION ET LOCALISATION

I : PRESENTATION DE L'UNION DES MUTUELLES DU PARTENARIAT, POUR LA MOBILISATION DE L'EPARGNE ET DU CREDIT AU SENEGAL (U M - P A M E C A S)

1.1 HISTORIQUE DE (UM-PAMECAS)

Le PAMECAS est un réseau de 28 mutuelles d'épargne localisées dans la région de Dakar et la région de Thiès. Au début c'était le projet d'appui aux mutuelles d'épargne et du crédit au Sénégal qui a démarré ses activités en 1995, financée par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). En septembre 1998, l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et de Crédit au Sénégal est créée avec au total 21 caisses populaires . La personnalité juridique du réseau est reconnue avec l'entrée en vigueur et l'agrégation de l'Union des Mutuelles du partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS), par la suite 7 autres caisses adhèrent pour former un réseau de 28 caisses d'épargne et crédit offrant les mêmes produits et services, adoptant les mêmes politiques .

Le PAMECAS est une société à capital variable régie par la loi n° 95-y03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et crédit des pays de l'union ouest africain (UEMOA) . Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'économie et des finances du Sénégal par l'entremise de la cellule d'Assistance Technique aux Caisses Publique d'épargne et de Crédit (AT/CPEC)

Le siège Social de l'UM-PAMECAS est établi aux. Parcelles Assainies Unité 8 n° 569. Il peut être transféré en tout autre lieu de la région de Dakar par décision du conseil d'administration qui doit être entérinée par la prochaine assemblée générale.

1.2 OBJECTIFS

L'UM – PAMECAS a pour mission de promouvoir l'amélioration du bien-être économique et social de ses membres et de communautés dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique par:

Le développement des mutuelles d'épargne et crédit viables

La mobilisation de l'épargne locale et de ressources extérieures

La mise en œuvre de politiques administratives, comptables et financières performantes adaptées dans le respect de la réglementation en vigueur

La promotion et la gestion rationnelle de services financiers accessible et adaptés

La formation permanente du personnel et des dirigeants

La coopération locale, sous régionale et internationale

1.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Le réseau PAMECAS est structuré à deux niveaux qui comprend une union regroupant 28 mutuelles d'épargne et de crédit affiliés qui s'entendent par l'identité de vocation et des objectifs visés .

Chacune des institutions est gérée et administrée par ses membres au niveau de 3 organes:

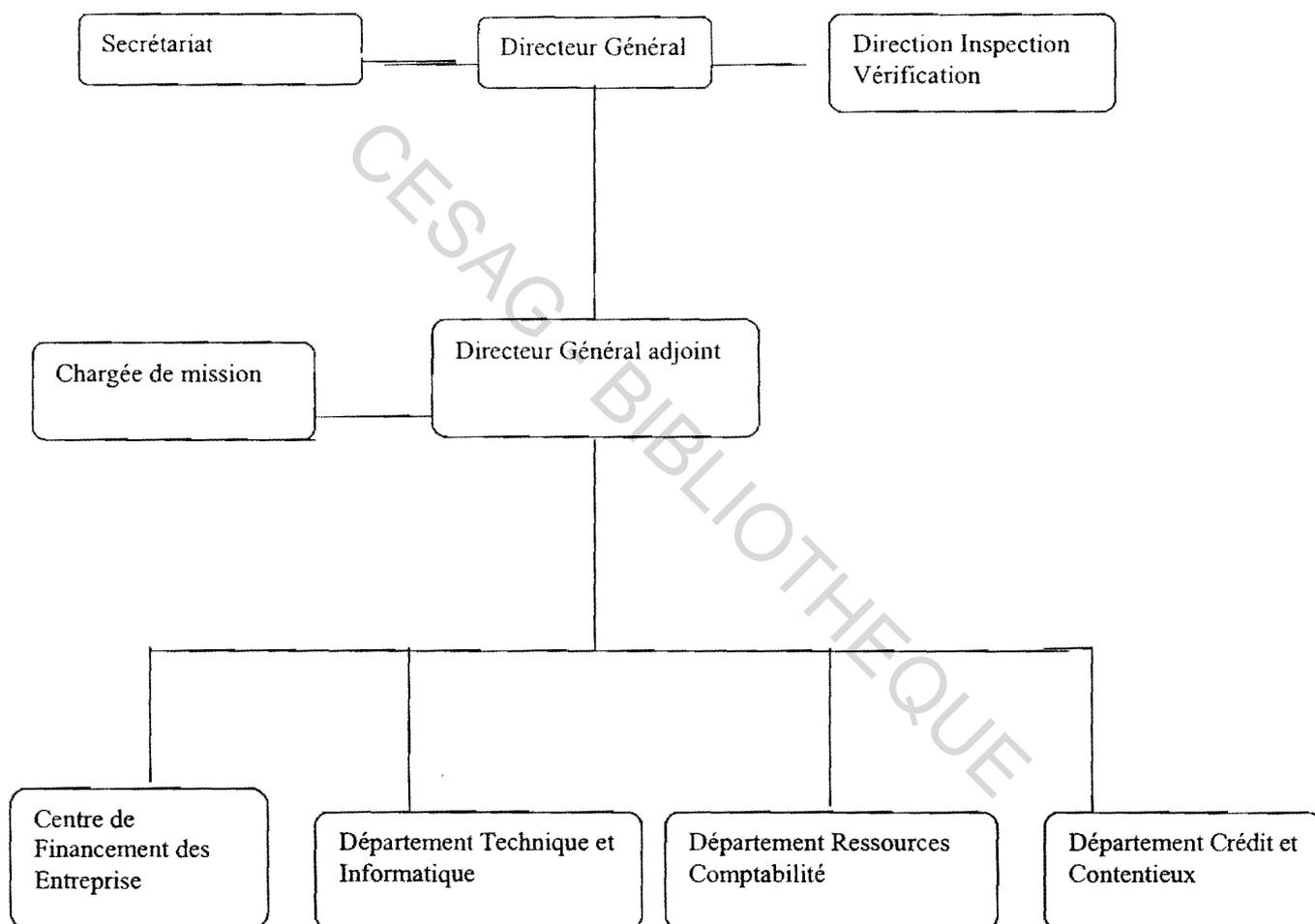
Un Conseil d'Administration qui veille au fonctionnement et la bonne gestion de la mutuelle

Un Comité de Crédit (C C) chargé de gérer la distribution du Crédit, conformément au politiques et procédures en matière de crédit

Un Conseil de Surveillance (C S) chargé de la surveillance de la régularité des opération et du contrôle de la gestion de la caisse

Un personnel qualifié vient en appui pour l'exécution des opérations de caisses et la conception des états financiers .

I.4 ORGANIGRAMME DE UM-PAMECAS



N/B dans UM-PAMECAS Le Secrétariat Général et la Direction Inspection ont les mêmes pouvoirs que le D.G il en est de même pour le DGA et le Chargé de mission

I. 5 IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DES CAISSES DU BUREAU PAMECAS

ZONE DE PIKINE	ZONE DE GUEDEAWAYE	ZONE DE DAKAR	ZONE DE RUFISQUE / BARGNY	ZONE DE THIES
MECIB Icotaf Boubess 834 9593	MECZON Ndiréme 837 13 48	MECMO Ouakam 820 60 58	MECZOR Diokoul 8363016	MBOUR Mbour
MECNI Niaye 8343750	MECZOG1 Guédiawaye 83 71 348	MECZY Yoff 8206823	MECER Thiawléne8363018	
MECGR Guinaw Rail 8345549	MECREL Littoral 8371347	MECZOM Soumbédioune 8239319	PLATEAU Centre-Rufisque 8363024	
MECDIAM Diamagueune 8342009	MECKAW Guédiawaye Kaw 8372303	MEC BT Béne Tali 8249903	MCGM Gouye-Mouride 8363015	
MEC ZOMA Malika 8377704		MECPA Parcelles Assainies 8550250	BARGNY Bargny 836 30 12	
MECZONY Yeumbeul 837 77 06		CDGY Castor Dieupeul-grand 827 10 34	MECYD Yéne 836 55 60	
MEC/TGThiaroye Guedj 854 02 11		NGOR Ngor 8209219		
MBAO Mbao 836 6 15		MFCO Médina-Fass- Colban 823 54 12		
MECMAC Thiaroye 83 4 52 50				

M E C = Mutuelle d'Epargne et de Crédit

MECIB ,MECMO,MECNI , MEC/TG,MECZOMA ,MBAO Mbao, MECMAC, MFCO ,BARGNY , MECAW etc... sont des noms des caisses de base du réseau
Les noms qui sont en dessous de ces sigles sont des nom des quartiers où elles sont implantées

Tableau 1

1.6 PARTENAIRES STRATEGIQUES

Le réseau PAMECAS travaille en étroite collaboration avec Développement International Desjardins (DID) , fille du mouvement Desjardins, la plus importante Institution financière du Québec (CANADA) . Depuis sa mise en place, le PAMECAS bénéficie de l'appui du savoir-faire de DID , acteur incontournable dans le domaine de la mise en place et le renforcement des réseaux coopératifs.

DID est l'un des leaders mondiaux dans l'établissement de partenariat visant la mise en place d'institutions financières .Il réalise actuellement des projets dans plus de 25 pays d'Afrique, d'Amérique Latine, des Antilles, d'Asie, ainsi que d'Europe Centrale et de l'est. Dans ces régions d'intervention, DID renforce la capacité d'agir des populations moins nanties en favorisant l'accessibilité aux services financiers . Pour mener à bien ses mandats, DID fait appel à un bassin d'experts dans divers domaines reliés aux services financiers, recrutés au sein du Mouvement Desjardins ou dans les pays où il intervient. Les ressources de DID se démarquent par leur haut niveau de compétence et de crédibilité .

I.7 . PRODUITS ET SERVICES

A) L'EPARGNE

Quatre services d'épargne sont proposés aux membres :

- L'épargne bloquée rémunérée à 2%
- L'épargne de prévoyance avec la possibilité de retrait et de dépôt à tout moment(non rémunérée)
- L'épargne nantie, lors de l'obtention d'un prêt ;
- L'épargne obligatoire, constituée lors du remboursement de prêt pour permettre aux membres de disposer des fonds propres

B) LE CREDIT

Quatre services de crédit sont également proposés aux membres :

* Le crédit régulier :

Peuvent prétendre à ce type de crédit, les membres ayant épargné régulièrement pendant durant 3 mois et disposant au minimum 25% du montant sollicité dans leur compte .

a) Condition d'admissibilité

Pour obtenir un prêt, il faut remplir les conditions suivantes :

- être membre (personne physique et morale)
- avoir épargné régulièrement à la caisse depuis au moins trois (3) mois habiter ou travailler dans la zone territoriale
- avoir la majorité ;
- inspirer confiance
- être solvable
- avoir constitué son apport minimum
- avoir remboursé totalement ses prêts antérieurs
- signer un contrat de prêt

- 2) Le AFSSEF (Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers)

Le programme AFSSEF a été mis en place par Développement International Desjardins (DID) afin d'intervenir en parallèle au Programme d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et du crédit au Sénégal (PAMECAS) pour favoriser l'accès des femmes aux services financiers . AFSSEF s'adresse aux femmes individuellement ou en groupe qui souhaitent obtenir un crédit pour renforcer leurs activités économiques mais qui n'y ont pas accès faute de remplir l'ensemble des conditions d'éligibilité fixées par les politique des mutuelles . D'une manière générale pour obtenir la garantie AFSSEF les femmes ou les groupes ciblés et/ou référés par le projet et la mutuelle doivent remplir les conditions suivantes :

a) Critères d'admissibilité généraux

- être femme ou un groupe de femmes
- être membre d'une mutuelle d'épargne et de crédit appuyés par PAMECAS ;

avoir une expérience de plus d'un an dans le domaine de l'activité pour laquelle le crédit est demandé ;

ne pas avoir d'antécédents de crédits négatifs ;

verser un apport personnel de départ qui sera nanti et accepter de constituer une épargne obligatoire exigible à chaque étape de remboursement de prêts

être encadré par AFSSEF

Tous les crédits garantis par AFSSEF doivent servir uniquement à des fins productives et/ou commerciales. Ils doivent servir à augmenter les revenus et les capacités des activités économique à prendre de l'expansion. Les activités financées doivent être conformes aux normes environnementales

b) Critères d'admissibilité spécifiques selon le statut des emprunteuses

- Petites commerçante d'un marché (P C M)

Etre femme et exercer une activité commerciale de manière stable dans un marché situé sur le territoire d'une mutuelle, être dynamique et capable de gérer seule son activité commerciale . Obtenir la caution morale (référence) des personnes ressources désignées par AFSSEF Etre avalisée par deux commerçantes du même marché qui bénéficient elles aussi du programme AFSSEF, par un autre membre de la mutuelle qui accepte de nantir une épargne équivalente au montant du prêt

- Groupe de crédit (G C)

Etre un groupe constitué de femmes âgées d'au moins 18 ans, qui exercent toutes des activités génératrices de revenus . Les femmes doivent se connaître entre elles et avoir chacune une expérience de plus d'un an dans leurs domaines d'activité . Le groupe doit être membre de la mutuelle de son quartier et y avoir de l'épargne. Les femmes doivent s'engager à adhérer individuellement à la mutuelle. Les responsables doivent avoir été élues et être en mesure de gérer le crédit qui sera utilisé pour financer les activités économiques des membres. Elles devront être disponibles pour suivre une formation en gestion de crédit et accepter de mettre en place les mécanismes et outils de gestion du crédit proposés par AFSSEF .

- Entrepreneur (individuelle ou GIE)

Etre femme (ou un GIE de femmes) et exercer une activité économique rentable dans un secteur porteur depuis au moins un an . Avoir cumulé suffisamment d'épargne à son compte pour avoir l'apport personnel demandé. Présenter un projet rentable et être capable de gérer

son entreprise de façon autonome. Etre dynamique et à suivre des formations en gestion et commercialisation organisées par AFSSEF

C) Types de prêts couverts

Selon le statut de l'emprunteuse tel que présenté ci-dessus, un produit de crédit spécifique a été conçu de manière à permettre à ces femmes ou groupe de femmes d'avoir accès au crédit de la Mutuelle.

Trois types de prêts seront couverts :

crédit variable progressif d' un maximum de 95000FCFA à de petites commerçantes des marchés se situant sur le territoire d'une mutuelle

prêt à des groupes de crédit permettant d'appuyer les activités économiques individuelles de leurs membres

crédit entrepreneurs individuels à des femmes entrepreneurs ou collectif à des GIE

Le montant de crédit

Dans tous les cas le montant des crédits est déterminé à la suite à l'évaluation des besoins en crédit par la conseillère AFSSEF responsable du dossier en accord avec l'emprunteuse. Le montant maximum admissible est fixé selon la politique de crédit en vigueur dans la mutuelle sauf en ce qui concerne les crédits au petites commerçantes (P C M), pour ces dernières la marge de crédit autorisée lors de la signature du contrat sera d'au maximum 25000 FCFA, ce plafond pourra par la suite augmenter , avec l'accord de la conseillère AFSSEF, d'un maximum de 1500FCFA par tranche . Le montant maximal accordé pour ce type de crédit ne doit dépasser 95000FCFA

D) La durée des remboursements

La durée du remboursement est déterminée par la politique de crédit en vigueur dans la Mutuelle d'Epargne et de Crédit sauf en ce qui concerne les prêt au groupe de crédit (G C) et aux petites commerçantes des marchés (P C M).

La durée des remboursements pour un prêt accordé à un groupe de crédit (G C) et une petite commerçante de marché est limitées à 6 mois

Les intérêt et autres frais

Le taux d'intérêt applicable aux prêt accordés aux groupes de crédit (G C) et aux entrepreneurs (individuel ou G I E) est 14% par an linéaire. Les emprunteuses ou groupe d'emprunteuses devront également assumer les frais de dossiers et d'administration prévus aux politiques en vigueur dans les mutuelles. Le cas de petites commerçantes de marché (PCM), le taux d'intérêt est de 14% par an, elles sont exemptes des frais de gestion de 1% mais devront verser les frais de dossier (1000FCFA) lors de la signature de prêt et à chaque renouvellement de crédit.

L'apport personnel

Les groupes de crédit doivent verser un apport personnel préalable à la réception du crédit dont le montant est fixé à 10% du capital emprunté. Dans le cas de crédit emprunteurs individuels ou 'GIE', apport personnel exigé est d'au moins 20% du capital emprunté. Ce montant est bloqué dans le compte de la femme ou du groupe tant que le prêt n'aura pas été entièrement remboursé. Les petites commerçantes de marché (PCM) n'ont pas d'apport personnel à fournir

L'épargne obligatoire

Tous les types de crédits qui profitent de la garantie AFSSEF sont astreints au versement d'une épargne obligatoire dont le montant exigé équivaut à au moins 10% du capital emprunté. Pour le prêt aux entrepreneurs (individuelles et GIE) une épargne obligatoire de 20% est exigée . Le versement de l'épargne obligatoire est échelonné sur la durée du prêt. Dans le cas de crédits aux entrepreneurs (FE et GIE) et aux groupements (G C) et aux petites commerçantes de marché (PCM), l'épargne ainsi cumulée est bloquée au compte de l'emprunteuse jusqu'à ce qu'elle ait remboursé la totalité des sommes dues à la mutuelle .

Les garanties

Tous les types de concernés par le présent protocole profitent de la garantie AFSSEF. En plus de la garantie AFSSEF, une caution solidaire est exigée dans le cas des groupes de crédit (GC) et des GIE . Toutes les garanties disponibles doivent être enregistrées pour les crédits entrepreneurs (individuels et GIE) . Les petits commerçants doivent avoir l'aval des autres commerçantes qui profitent elles aussi de la garantie AFSSEF ou trouver un avaliseur qui

accepte de nantir une somme équivalente dans le compte de mutuelle. Si la commerçante ne respecte pas ses engagements dans les modalités prévues, les avaliseurs verront leurs épargnes saisies et perdront leur accès au crédit.

Les mesures d'accompagnement

Toutes les femmes et groupe de femmes qui obtiennent un crédit garanti par AFSSEF profitent de l'encadrement et conseils de la conseillère en crédit AFSSEF. Les bénéficiaires de crédit devront suivre une formation spécifique en gestion de crédit. En ce qui concerne les crédits aux entrepreneurs, les projets présentés feront l'objet d'étude de faisabilité préalable.

PAMECAS dispose d'autres produits comme :

--Le crédit du fonds belge

--Le crédit plan international

E) LA CLIENTELE

D'une manière générale PAMECAS accueille toute la frange de la population sénégalaise.

Aujourd'hui les membres du réseau PPAMECAS sont :

Commerçants pêcheurs, salariés du secteur public et privé, agriculteurs, éleveurs, retraités, transporteurs, élèves, et étudiants, micro entreprise, groupements et association etc..

Le PAMECAS finance toutes les activités légales, génératrices de revenus et les besoins sociaux de ses membres .

Ses clients interviennent dans divers secteurs du développement :

Agriculture : pêche, produits agricoles, élevage etc.

Commerce : petit commerce, commerce général, transformation et commercialisation de produits

Artisanat d'art, de production et de services

Manufacture : confection, construction, couture etc..

Achat d'équipements professionnels et domestiques

Services : transport, télé services etc.

Social etc.

I. 8. L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Plus de 871 institutions interviennent dans le pays . Cependant nous citeront sept(7) principaux concurrents du réseau PAMECAS :

Le crédit Mutuel du Sénégal (C M S)

L'union Nationale des Commerçants et industriels du Sénégal (U N A C O I S)

L'alliance du Crédit et l'Epargne pour la production (A C E P)

Le Groupe de Recherche pour l'Action et la Formation de ENDA (ENDA-GRAF)

Femme Développement et Entreprenariat (F D E A)

Le Programme des Femmes en Milieu Urbain (PROFEMU)

La Caisse Nationale d'Epargne (C N E)

Le Christian Children of Found(C C F)

CSAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE

II L'HISTORIQUE DU MOT AUDIT

II.1) Origine de l'AUDIT Social

L'activité que recouvre le terme d'audit et qui constitue l'objet de notre travail a des origines lointaines. On constate l'existence d'une fonction analogue dans les civilisations très différentes et fort éloignées géographiquement les unes des autres, on en suit le développement et l'évolution à travers les siècles . Les praticiens d'aujourd'hui, les auditeurs internes et externes sont les héritiers d'une longue tradition de service .

Le développement de la vie sociale et surtout, la formation des Etats et des Royaumes qui avaient besoin de recueillir des impôts, rendait nécessaire les aptitudes à tenir des comptes et à faire des calculs. Cette nécessité est à l'origine des sciences de la comptabilité.

Les anciens avaient très tôt connu l'importance d'un bon système d'information de gestion et ils avaient souvent élaboré des procédures et systèmes de contrôle interne dont nous reconnaissons la validité quelque quatre mille ans plus tard.

Selon MICHEL Joras , l'Audit vient du verbe *audire* du latin classique (*audio, auditum*) et avait pour sens entendre mais aussi écouter, être élève, suivre les vues de quelqu'un . En bas latin le verbe a donné le sens de : *ouïr* tandis que le terme d'audit serait un prolongement savant que Joras situe également dans la lignée sémantique du verbe classique latin <<*auscultare*>>. Pour comprendre le rôle de l'écoute, il faut se rappeler que dans les temps anciens peu de gens savaient lire et les contrôles, les dépositions se faisaient oralement . le mot « *audientia* » ou audience au XII siècle prend une signification juridique. L'auditeur est alors, officier de justice, il est audencier.

C'est bien entendu du monde anglo-saxon depuis le début du XX siècle que provient la conception moderne de l'audit conçu comme une opinion émise par une personne indépendante et compétente sur la validité des états financiers. Mais aujourd'hui le mot fait

l'objet d'une confusion sémantique. Il est parfois confondu avec le bilan, parfois encore on l'utilise pour s'interroger sur la capacité à atteindre tel ou tel résultat.

Pour ces différentes raisons tout ouvrage portant un titre Audit doit commencer à définir son objet et son champ

II. 2 L'Audit social

L'audit Social a émergé progressivement en se différenciant de l'audit général et financier par le domaine audité et les réactions suscitées. La définition de l'audit social a évolué en fonction du domaine étudié et les méthodes adoptées. Les premières tentatives de formalisation dans le domaine social remonte à 1940 aux Etats – Unis, elle s'attachait à mesurer les conséquences économiques de certaines opérations de gestion du personnel, et impliquait que ces évaluations soient réalisées par des agents extérieurs à l'entreprise. Ces derniers appartenant au gouvernement ou aux agences privées. Ce n'est qu'à la fin des années 50 que les grandes entreprises ont commencé à évaluer systématiquement leurs activités de personnel en les considérant cependant à différents niveaux et avec les méthodes très variées.

L'audit social se définit comme une démarche objective, indépendante et inductive d'observations, d'analyses, d'évaluations, et de recommandations reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel sous forme de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés à évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation des recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.

Les grands domaines visés par l'audit social sont les suivants :

- Les effectifs et les ressources humaines
- Le climat social
- La performance sociale
- Les coûts sociaux

- L'aide à la décision

L'audit social est un vaste domaine qui renferme l'audit social et les autres formes ,on peut dire que l'audit du climat social est un sous ensemble de l'audit social

L'audit du climat social ci dessus énuméré en deuxième position fait l'objet de notre recherche dans le réseau P A M E C A S .

L'audit du climat social a plusieurs appellations on le retrouvera sous ces noms :

- Analyse du climat social
- Etude ou enquête sur la motivation
- Diagnostic ou audit ou enquête sociale
- Baromètre social .

L'audit du climat social est l'étude des perceptions et des opinions des salariés à partir d'une analyse qualitative et / ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, parfois regroupées entre elles et parfois analysées dans leurs évolutions ou par rapport à des normes ou encore à des scores obtenus dans d'autres entreprises.

Liens entre audit du climat social et l'audit Social

L'audit social est un terme Général qui englobe toutes les formes des contrôles sociaux. L'audit social est le socle pour tous les audits visant les personnes, bref l'audit du climat social est un sous ensemble de l'audit social

II 3. METODOLOGIE DE L'AUDIT DU CLIMAT SOCIAL

La méthodologie sert à l'auditeur à ordonner les faits et les opinions, présentés en ordre dispersés comme un puzzle aux nombreuses pièces éparpillées, pour reconstituer d'une manière efficace c'est -à dire rapide et ne laissant aucune place à une contestation Bien que chaque audit social soit différent d'une entreprise à l'autre, du fait des spécificités rencontrées, la méthode générale suivie par l'auditeur reste la même.

II. 4 LES ETAPES ET OUTILS DU CLIMAT SOCIAL

La conduite d'une mission d'audit du climat social , repose en principe sur huit étapes et qui requiert cinq outils différents.

Nous allons schématiser les huit étapes d'un audit du climat social avec leurs cinq outils dans le tableau que voici

PHASES	Etapes	Outils
1	Informations	
2	Echantillonnage	→ Méthode de plans orthogonaux
3	Recueil de l'information qualitative	→ Entretiens semi directifs
4	Construction d'hypothèses	→ Analyse sociologique
5	Elaboration et pré test De questionnaire	→ Echelle d'attitudes
6	Administration du questionnaire	→ Echantillon éventuel
7	Analyse des résultats	→ Analyse statistique
8	Restitution des résultats	

Tableau : 2

A) Les indicateurs

Un indicateur est un instrument de mesure se rapportant à une grandeur caractérisant un phénomène qui n'est jamais directement appréhendé mais seulement cerné dans ses manifestations . A .DANZIGER distingue les indicateurs ayant un caractère statistique qui rendent compte de la situation à un moment donné par exemple : l'effectif au 31/12/ et les indicateurs de moyens qui traduisent les variations au cours de l'année : exemple (nombre de départs, nombre de formations) et les efforts déployés pour atteindre ces objectifs . Tous les indicateurs expriment des résultats mais les uns doivent être considérés comme des conséquences ultimes, les autres comme des facteurs explicatifs des situations intermédiaires.

Un autre critère pour catégoriser les indicateurs réside dans les informations recueillies . Il est courant d'opposer les indicateurs mesurant les faits (hard) à ceux mesurant les

opinions(soft). Les premiers mesurent les phénomènes observés (absentéisme, le turn over, les accidents, retards, les effectifs etc.) les seconds des jugements que l'on pourra mesurer dans les échelles qui permettent de quantifier les résultats .Ainsi à question comme « les procédures de promotion dans votre entreprise vous paraissent -elle être adaptées aux attentes du Personnel correspond à une série de questions comme : tout à fait, très bien, bien, assez bien peu, très peu pas du tout adaptées.Toute une série de test psychométriques peuvent être utilisées pour valider ces échelles.

B) La Norme, le Référentiel

Un indicateur fut-il valide fiable doit être comparé à une norme afin de déterminer les écarts significatifs de problèmes émergents. La recherche des écarts est au centre de l'activité de l'audit. Il est donc nécessaire de déterminer les critères de performance. Pour cela il convient de se référer à des normes ou standards qui sont des points de référence auxquels un résultat peut répondre.

Les normes sont issues du domaine qui constituent autant de référentiels comme par exemple : la législation, les conventions collectives, les pratiques admises dans l'entreprise auditée, les accords d'établissement, les techniques et procédures utilisées dans différentes firmes les objectifs de l'entreprise ainsi que les divers modèles théoriques concernant la gestion du personnel.

La connaissance de ces référentiels est indispensable pour orienter l'auditeur dans le choix des documents à examiner, des questions à poser, des modèles à retenir pour interpréter l'information, pour identifier les problèmes, tout autant que pour déterminer les solutions techniquement possibles et économiquement réalisables, mettre en œuvre, pour éliminer les causes des problèmes décelés.

C) Nos indicateurs sont les suivants :

Le taux d'absentéisme

Le taux de turn over

La fréquence des réunions, des notes de service

Taux des grèves et durée

Les types de communications adoptées

Les symboles et rites

Type de culture

Les procédures du dialogue social

Le taux de fréquence des compte rendus du comité d'entreprise

Le nombre des comptes rendus des délégués syndicaux

L'opinion qu'ont les salariés sur le style management du réseau

C) Le référentiel de notre recherche

Le référentiel constitue la pomme de discorde entre l'auditeur et les dirigeants de entreprises auditées pour éviter ces désagréments nous avons étudié les indicateurs dans leurs évolution pour réaliser notre enquête .

II 5 LES INFORMATIONS

C'est l'étape essentielle de notre démarche et doit être organisée et réalisée avec précision . Car si les différentes séquences qui la composent sont traitées avec rigueur, alors les étapes suivantes dont l'intervention sur le terrain, se dérouleront avec facilité. Pour mieux illustrer l'importance de cette étape utilisons l'exemple suivant :

Lorsqu'un futur propriétaire désire acquérir une maison, il va au préalable c'est à dire avant de passer chez le notaire, se livrer à une démarche en trois temps :

Premier temps : il va visiter la maison, de la cave au grenier, et s'efforcer de connaître la maison dans tout son aménagement. Pour ce faire, va monter descendre visiter les pièces.

Deuxième temps : il va tenter autant qu'il puisse le faire avec ses connaissances et au cours de cette visite préalable, de détecter les insuffisances susceptibles d'être constatées aisément : ici un robinet qui ne marche pas, là une fissure dans le plafond. Nous dirons qu'il va identifier les risques apparents puisqu'il ne sait pas à priori s'ils doivent être considérés comme insignifiants ou s'il manifeste des désordres graves.

Troisième temps : cette identification des risques est nécessaire puisqu'elle va lui permettre de définir ses objectifs, faire vérifier la plomberie, appeler un architecte pour savoir ce qu'il faut penser de la fissure.

Nous avons procédé exactement comme notre futur propriétaire de maison :

- Prise de connaissance de du réseau PAMECAS

- Identification de risques
- Définition des objectifs

Pour cela nous avons consulté et examiné les documents suivants :

- l'organigramme de UM- PAMECAS
- les politiques et moyens de communications existants
- les documents législatifs du réseau
- examen des fiches postes (jamais mises à notre disposition)
- examen des fiches d'évaluation du personnel

La consultation de ces documents à l'instar du propriétaire de notre exemple nous a permis de détecter les dysfonctionnements sociaux susceptibles d'être perçus à première vue. Ceci a attiré notre attention sur les points essentiels par conséquent l'erreur d'omission ultérieure des aspects fondamentaux est évitée.

Notre travail ne s'en tient pas là. Nous devons apprendre notre sujet ; on parle alors de la phase d'apprentissage du domaine à auditer. Ce qui n'est autre chose que le recueil d'informations qualitatives

CHAPITRE III METHODOLOGIE

III. . METHODE D'ECHANTILLONNAGE

Echantillonner est essentiel en audit dans la mesure où une enquête porte sur une population excessive qu'il est impossible matériellement ou physiquement de contacter en totalité. Il faut donc utiliser des techniques rationnelles qui permettent de cerner avec plus ou moins de précision et de certitude les caractéristiques réelles de la population, à partir de ces caractéristiques observées sur un échantillon.

L'échantillonnage recouvre un ensemble de techniques fréquemment utilisées par l'auditeur social. Mais il existe plusieurs types d'échantillonnages dans la phase qualitative d'un audit du climat social, l'objectif est d'obtenir un échantillon contrasté et de petite taille.

L'idée de base qui préside à la mise à jour des critères d'échantillonnage repose sur le postulat que les opinions, les façons de voir les choses et les attitudes dépendent à la fois des situations de travail et des caractéristiques personnelles.

Mise à jour des critères d'échantillonnage

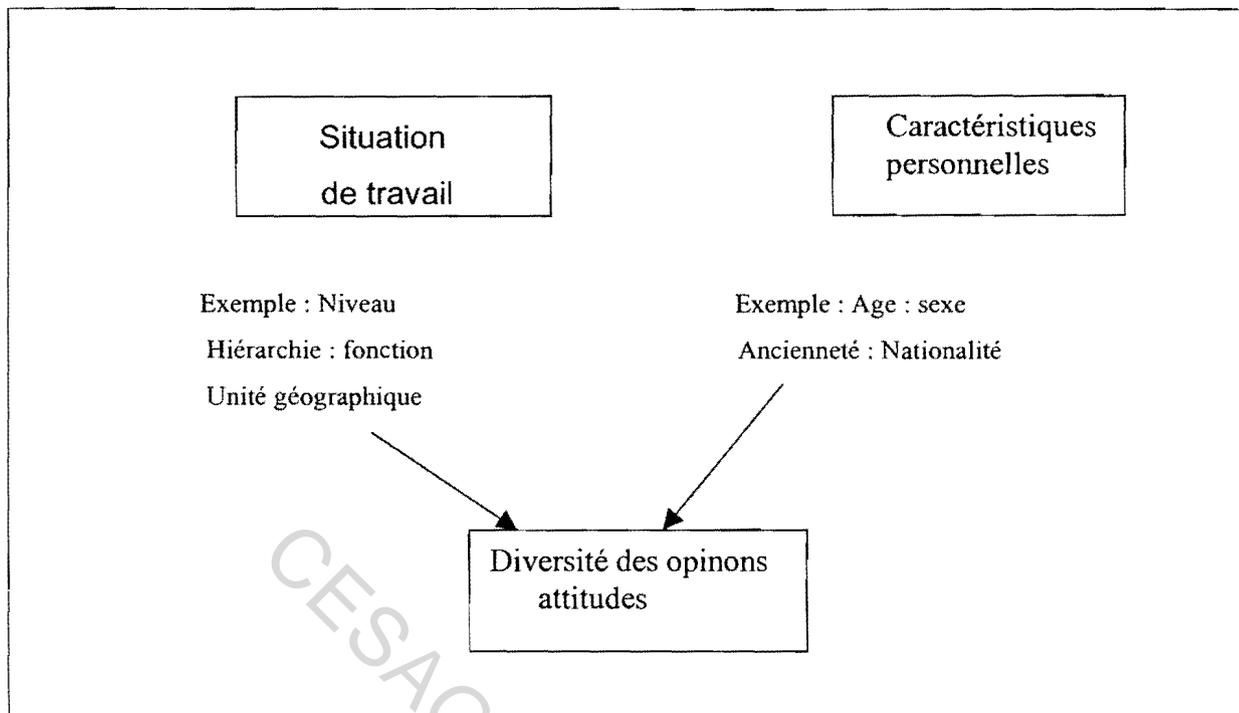


Tableau 3

III.1 L'ECHANTILLON ALEATOIRE SIMPLE

Il équivaut à un véritable tirage au sort et implique :

- un inventaire complet et actualisé de la population qui nous intéresse
- l'attribution d'un numéro consécutif mais d'un seul à chaque élément de la population visée par l'enquête.

On choisit ses répondants au moyen d'une table de nombres aléatoires ou de programme informatique.

1) La taille de notre échantillon :

La taille de l'échantillon est fonction de la plus ou moins grande homogénéité des valeurs des caractéristiques de la population à auditer.

Plus la taille de la population est grande et plus la taille de l'échantillon est petite et vice versa.

La taille de notre échantillon est estimée à 71 personnes

2. Les variables sont :

La catégorie

Le sexe

L'âge

Le secteur d'activité

III. 2 LE RECUEIL D'INFORMATION

Cette phase ne se fait pas au hasard, elle doit être organisée : cette phase sert de plan d'approche. Nous avons donc planifié notre recueil d'information en prévoyant les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de notre mission.

* Notre premier moyen est le questionnaire de prise de connaissance grâce auquel nous avons inventorié les informations.

-Pour ce faire nous allons, en premier lieu procéder à l'examen de la documentation existante sur la communication et sur l'organisation du réseau tout entier

-En second lieu, nous avons consulté les notes relatives aux modifications récentes ou à venir dans le Réseau UM-PAMECAS

* Le second moyen est les interviews et entretiens semi-directifs.

Nous avons adopté l'approche dite « *in concreto* » qui consiste à définir les risques réels à partir d'examen, d'analyse qui constituent à eux seuls une sorte de pré-audit. Nous aurions pu nous arrêter là et titrer des conclusions lesquelles seraient assorties de recommandations. Mais par souci de rigueur scientifique nous avons creusé un peu plus en utilisant l'analyse quantitative qui charme plus les esprits amoureux de la quantification.

Dans les deux rubriques: informations et recueil de l'information, nous-nous sommes efforcés à identifier les endroits (organigramme, politiques, stratégies, la gestion opérationnelle, la communication interne et ses supports) où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire dans le réseau.

Cette phase a été aussi essentielle et déterminante pour nous car elle a conditionné la suite de notre mission et nous a permis de conduire à bon port notre programme.

Les résultats de notre analyse qualitative vous seront présentés sous la rubrique analyse et interprétation des données.

III 3 LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

D'après les entretiens nous avons émis l'hypothèse que : la mauvaise communication, la sous information, la rémunération, la culture du Réseau non connue des salariés et l'absence

d'une véritable politique de motivation du personnel du Réseau peuvent donner naissance aux dysfonctionnements sociaux .

II. 4 LES GUIDES D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien est un outil de recherche en audit du climat social qui permet de sonder les opinions des personnes ciblées par l'enquête afin d'ajuster et d'organiser le questionnaire de prise de contact conformément aux objectifs de la mission d'audit. Pour ce faire nous avons élaboré trois guides d'entretien correspondant aux cinq types de catégories socio-professionnelles visées par l'enquête (direction, gérants de caisses , dirigeants élus , syndicats et salariés des caisses et du siège) .

II. 5 ELABORATION ET PRE TEST DE QUESTIONNAIRE

Nous avons élaboré un questionnaire portant sur les rubriques suivantes :

L'état du climat social (risques et conséquences)

Les objectifs du réseau

La culture de l'entreprise

Les moyens de l'information et de communication

L'examen des interfaces (comment l'information circule t-elle dans le réseau ?)

Et les relations entre :

- Dirigeants du Siège/ dirigeants des Caisses .
- Dirigeants du Siège/ Gérants des caisses.
- Salariés des Caisses/ salariés du Siège.
- Et enfin Dirigeants Siège/ Dirigeants du Réseau.

La gestion des pouvoirs de décision entre le Siège et les caisses de base.

DEUXIEME PARTIE : PHASE DE REALISATION

CHAPITRE I L'ANALYSE QUALITATIVE DE L'AUDIT

I. LES ENTRETIENS DE PRISE DE CONNAISSANCE AVEC LE PERSONNEL DES CAISSES DE BASE ET SIEGE .

La prise de connaissance des caisses a débuté le 20 août 2003 et a pris fin le 10 octobre 2003. Nous avons eu une interruption d'une semaine à cause de la période de recouvrement qui débute le 1^{er} de chaque mois et prend fin le 8 de chaque . Notre outil de travail est *l'entretien semi-directif* .Il est composé essentiellement des questions ouvertes ceci pour permettre à nos interviewés de nous fournir plus d'informations

L'interview a ciblé quatre catégories de personnes :

- Les dirigeants élus du Réseau : 7personnes
- Le dirigeants élus des caisses :27 personnes
- Les salariés chefs de département et techniciens du Siège 15 personnes
- Les gérants 27 personnes
- Les caissiers et caissières 47

Au total nous avons interviewé 123 personnes du réseau

L'entretien a porté sur les indicateurs de tendances suivants :

- l'adhésion aux finalités du Réseau
- la reconnaissance des efforts produits
- l'information et la communication
- l'autonomie dans le travail
- l'état d'esprit des salariés et dirigeants ;

- le sentiment d'appartenance ;
- l'organisation du travail et des priorités ;
- le recours aux compétences(gestion des carrières) ;
- l'ambiance sur les lieux de travail ;
- la culture de l'entreprise ;
- sur les objectifs de l'entreprise ;
- équilibre entre contribution / rétribution

I 1. ANALYSE DES ENTRETIENS AVEC LE PERSONNEL DU RESEAU :

Identification de la culture de PAMECAS

A la question : pouvez-vous nous parler un peu de la culture du réseau(ou de votre caisse) ?
 Nous avons constaté que le personnel avait des difficultés à répondre ou ne la connaissait pas .
 Alors nous avons procédé à l'analyse documentaire, aux observations et les discussions autour du mot culture d'entreprise et après nous avons tenté de définir le mot culture

I. 2. LES DISCUSSIONS AUTOUR DU MOT CULTURE D'ENTREPRISE

Les entretiens et rencontres se sont tenus autour d'axes problématique et de réflexions critiques pour recueillir les indices de traits culturels et déterminer les échelles sur ce qui est important ou pas, ce qui est efficace ou non en terme de valeurs, et de ses événements importants.

Nous avons centré nos débats sur les notions et termes se rapportant à la culture de l'entreprise tels que :

- la vision partagée de l'histoire et le contexte de mise place de PAMECAS
- le métier de PAMECAS ;
- les valeurs de PAMECAS ;
- les symboles et rituels de PAMECAS ;
- le logo de PAMECAS ;
- le profil de l'agent de PAMECAS ;
- LE mode de recrutement ;
- Les rituels ;
- Les fêtes ;
- Les réunions ;

- Le système de récompense ;
- L'intégration d'un nouveau collaborateur ;
- Le départ d'un agent du réseau ;

1.3 LA CULTURE DE PAMECAS

D'après l'analyse des différents documents, des pratiques et gestions quotidiennes du réseau nous avons ensemble avec les interviewés convenu que la culture de PAMECAS se résume par :

- la couleur verte ;
- son logo ;
- le sens du partenariat ;
- la solidarité ;
- les sens du travail bien fait ;
- la rigueur dans la gestion financière ;
- une fête familiale est organisée sous forme d'arbre de Noël ;
- des rituels de célébration des départs à la retraite ;
- des pots pour célébrer la promotion ou départ des dirigeants ;
- des réunions de coordination régulière
- des récompenses et punitions prévues à chaque fin d'année ;

la culture est un esprit-maison identitaire, bâti sur un ensemble de valeurs, de croyances et des normes de comportement largement partagées par tous les salariés de l'entreprise.

Notre expérience de terrain nous a prouvé qu'il serait difficile voire impossible de gérer uniquement sur la base de systèmes de management, les inspecteurs de vérification, les gérants des caisses, les agents de crédit et les caissiers travaillant sur le terrain loin du siège du Réseau PAMECAS. Mais grâce à cette culture unanimement reconnue et vécue par les travailleurs il est possible d'avoir un comportement commun à tout le personnel, conforme aux objectifs du Réseau PAMECAS. La culture de PAMECAS a permis de résoudre en partie les problèmes d'organisation et de contrôle et d'économiser les dépenses de gestion administrative. Elle a aussi permis aux managers du Réseau de prendre des décisions avec assurance et en conséquence d'entretenir un bon climat social sain au sein du Réseau. C'est ce

qui explique et justifie l'intérêt que nous accordons à la culture de PAMECAS dans notre audit.

I .4 L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

L'analyse a porté sur les documents mis à notre disposition par le Réseau : le Directeur Général, Secrétariat, Direction Inspection vérification, Chargé de mission, Département Ressources et Comptabilité.

Les documents sont relatifs :

- aux statuts et organigramme du Réseau
- aux manuels de procédure du Réseau
- aux manuel de la politique et stratégie du Réseau
- notes de service du Réseau
- aux bilans sociaux du Réseau

Ces cinq documents sont gérés par le Département Ressources et Comptabilité

- aux plans et stratégies de la communication interne du Réseau ce dernier est géré par le Chargé de Mission

*** LES OBSERVATIONS**

Elle a permis de porter l'attention sur des sujets d'observation révélateurs d'emprunts de culture d'entreprise au Réseau : bâtiments (siège, des caisse de base) hall, tableaux d'affichage, accueils téléphoniques, agencement des bureaux, atmosphère social et de travail, vocabulaires techniciens, style de management du Directeur Général.

CHAPITRE II

II.. LES FAITS REMARQUABLES DE NOTRE DIAGNOSTIC QUALITATIF

II. 1 LA MOTIVATION ET SATISFACTION DU PERSONNEL

*« Comment voulez-vous que l'on soit heureux avec un salaire très insuffisant et avec nos conditions de travail ? Et pourtant nous nous sacrifions pour le succès des caisses et du Réseau , tandis que la croissance évolue de façon exponentielle notre situation sociale reste inchangée » ce commentaire d'un employé du Réseau PAMECAS reflète l'état du climat qui prévaut dans le Réseau PAMECAS. La perception de la balance **Contribution / Rétribution***

est négative. Malgré la signature d'accord d'établissement et l'augmentation de salaire de 30% l'état d'esprit d'insatisfaction persiste comme le témoigne cette assertion d'un employé « cet accord d'établissement est une bonne chose mais encore faut-il qu'on l'applique sans feintes ! Et cette fameuse augmentation est comme un verre d'eau pour éteindre l'incendie d'une forêt ; il faut que le réseau fasse un peu plus que ça ». Cette perception si elle est partagée par plusieurs personnes risque de détériorer le climat social interne du Réseau si rien n'est encore fait pour satisfaire d'avantage le personnel

II. 2. LA SATISFACTION DU PERSONNEL

« Je suis heureuse lorsque marchant dans la rue, une femme m'accoste, me salue avec reconnaissance et me présente à sa voisine en ces termes : voici celle qui m'a tiré de la misère »

- le sentiment du service rendu,
- l'ambiance et les relations inter-personnel dans les services,
- les formations,
- et l'expérience que l'on acquiert en exerçant son métier,
- il y a un esprit de famille dans presque tous les services.
- Le Réseau forme bien son personnel

Voilà en gros la satisfaction des salariés en particulier les caissiers(es) et agents de crédit

II. 3 LES INSATISFACTIONS

*** La perception des lieux de travail**

Le personnel de la direction déplore l'insuffisance des locaux pour le personnel ,l'étroitesse des bureaux de travail avec un mobilier inadéquat ; selon le personnel tout cela pourrait ternir l'image du Siège et partant de là celle du Réseau tout entier va souffrir également . Tels sont les avis du personnel de la Direction Générale (Siège). Les Conseillers en Gestion ont du mal à se faire tailler un bureau de travail à la direction générale. Les inspecteurs eux ne sont non plus mieux lotis que leurs collaborateurs Conseillers en gestion .

Même son de cloche dans les caisses de base, les Agents de Crédit se plaignent de la configuration architecturale de leurs bureaux qui n'offre pas la discrétion, car ceux ou celles qui font des prêts ne veulent pas que leurs voisins(es) sachent leur démarche . Selon eux

chaque Agent de Crédit devrait avoir son bureau à lui pour garantir la confidentialités des emprunteurs. Tous les employés se sont plains du volume de travail exorbitant qui les poussent à travailler au-delà des heures légales . L'insuffisance du personnel est soulignée au siège comme dans les caisses de base .Le non payement des heures supplémentaires est déploré par les salariés.

Les Agents de Crédit travaillant dans les localités enclavées ont de la peine à joindre leurs membres pour faire le recouvrement faute de moyens de déplacement : conséquence logique retard des recouvrements. En conséquence ils réclament qu'on mette à leurs dispositions des moyens de transport. La sécurité dans les caisse n'est pas encore totalement garantie la caisse de Yène en fut la victime en juillet 2003

Les employés demandent à ce que soit améliorées leurs conditions sociales. La mise en place rapide d'une politique de motivation plus motivante et plus fidélisante. Les gérants exigent qu'ils soient associés à la prise de décisions qui affectent leurs caisses. Pour résumer l'état du climat social, le style du management et la culture du Réseau, nous vous proposons de lire attentivement les réponses de cet interviewé car son entretien résume tous les dires des autres

« Monsieur, pouvez-vous nous parler du climat social de votre service et celui qui prévaut entre votre service et le siège ? »

Le climat social est bon dans ma caisse, on vit en famille, notre communication est la plus part du temps orale nos supports de communication sont : le téléphone, les notes de service, le tableau d'affichage et la boîte à suggestion.

Le gérant prépare les plans stratégiques et la politique de la caisse et les fait valider par les dirigeants élus de la caisse

- Les relations entre les caisses et le Siège sont défectueuses, on nous balance des décisions sans tenir compte de nos avis . Certaines décisions ne sont pas applicables sur le terrain. L'information arrive toujours à la dernière minute et bouleverse votre emploi du temps ou planning . Par exemple : je dois participer à une formation décidée et organisée par le Siège pour les gérants, c'est la veille que la secrétaire du Siège me téléphone pour m'annoncer la nouvelle, jusqu'au jour de la formation je n'ai pas eu une convocation pour justifier mon absence de la caisse .

- Il serait souhaitable qu'on fasse des réunions périodiques pour la prise des décisions stratégiques impliquant tous les gérants du Réseau, car ce sont eux qui sont sur le terrain et vivent les réalités .
- Au niveau interne il faut des réunions pour discuter des problèmes nés de la gestion opérationnelle de la caisse.
- Nos évaluations n'ont pas leurs raisons d'être pour les 5 raisons suivantes :

- 1) les fiches d'évaluation ne sont pas adéquates aux réalités du terrain
- 2) il n'y a pas de fiches de poste or la fiche d'évaluation doit tenir compte des attributions des tâches de la fiche poste et des attentes significatives
- 3) du fait que la prime soit liée à l'évaluation nous contraind à attribuer une note qui puisse permettre à nos collaborateurs d'obtenir la totalité de la prime incitative car ils se sacrifient trop pour la réussite de nos caisses et notre Réseau , il est clair que nos notations sont subjectives . d'ailleurs elle(évaluation) comporte une double pénalité car elle agit sur la prime de fin d'année et agit aussi sur nos carrières.
- 4) la prime incitative et l'évaluation sont faites pour punir les salariés et non pour les motiver sinon comment peut-on comprendre qu'on puisse punir un élève qui est premier de classe en travail et récompenser les passables et les médiocres ? Quel paradoxe ?
- 5) Chez nous, on peut octroyer la totalité de la prime incitative à un gérant qui occupe le 10ème rang en bénéfices réalisés et donner le 2/ 3 de la prime à celui qui occupe le 1^{er} rang

Quand nous faisons des emprunts au Siège, il nous le fait au taux de 12% d'intérêt. Or ce sont les caisses qui supportent toutes les charges du Réseau . Ne pouvait-on pas nous prêter sans intérêt sinon à un taux plus bas, par exemple : à taux de 6% ou 3% ? Puisque nous sommes les mêmes et de surcroît en partenariat .

Les évaluations des Gérants laisse à désirer. Car les évaluateurs n'ont aucune notion de l'évaluation encore moins les techniques d'évaluation ; les notations des Gérants sont arbitraires .

L'Union nous impose des fournisseurs qui parfois sont trop chers si un fournisseur de l'Union est trop cher , il faut qu'on ait le droit de choisir un autre qui est moins cher

Il faut que l'Union instaure des rapports beaucoup plus francs avec les caisses de base

Les Dirigeants du siège ne font pas confiance aux gérants des caisses

Les promotions verticales et horizontales posent problème et entraînent des frustrations

- Quant à la promotion verticale, elle a cessé d'exister dès que les coopérants canadiens ont remis la gestion du Réseau à des sénégalais, on refuse de promouvoir les techniciens des caisses sous prétexte qu'ils ne sont pas diplômés
- Les promotions horizontales sont claniques et ne respectent pas les critères de compétences ni d'ancienneté ni de potentialité.

Il faut former les dirigeants élus des caisses beaucoup ne connaissent pas leurs rôles et missions . Ils veulent qu'on les rémunère . Ils veulent nous imposer les personnes à qui il faut octroyer des prêts. Il y a le problèmes d'efficacité dans l'intervention en matière de crédit . surtout du côté des techniciens du siège, ce problème est caractérisé par la lourdeur administrative qui nous fait perdre des membres de profil.

Le chef de département crédit prend des décisions qui sont parfois incompatibles avec les réalités du terrain voire suicidaires pour les caisses de base. Le refus d'octroyer des prêts à l'approche des fêtes est un exemple palpable. Or ce sont des moments où nos membres font des gros bénéfices leurs refuser des prêts c'est les pousser vers les autres caisses concurrentes..

Il faut former tout le personnel encadreur à la gestion des ressources humaines. L'Union n'arrive pas à gérer la croissance rapide du Réseau car la croissance s'accompagne toujours de changements sur le plan stratégique, politique et opérationnel. IL faut créer de nouveaux produits en l'occurrence la domiciliation des salaires des travailleurs. Accélérer l'informatisation en cours. PAMECAS manque de l'esprit de marketing car l'institution n'est pas connue des médias publics et privés. Les missions et déplacements se font uniquement par les agents du siège il faut associer les gérants qui sont sur le terrain et qui apportent de la matière première

II. 4 LES PRINCIPALES ATTENTES ISSUES DE L'ANALYSE QUALITATIVE

1) Les dirigeants élus des caisses de base

Elaborer des stratégies de communication pour sensibiliser les populations et lutter contre la concurrence.

Mettre sur pied une politique de formation continue des dirigeants des caisses.

Réintroduire et actualiser le journal interne de l'entreprise.

L'acheminement rapide et à temps des informations.

Accélérer le processus d'informatisation des caisses de base.

Initier de cadre de discussion entre les dirigeants et le personnel de l'UM-PAMECAS.

Chercher des lignes de crédit et les placer dans les caisses de bases à taux plus bas à 6%.

Que l'UM-PAMECAS cesse d'étouffer les caisses en s'obstinant d'appliquer certaines de leurs politiques incompatibles avec les réalités du terrain .

Rétribuer les contributions des dirigeants élus.(leurs donner de l'argent en échange de leur service rendu)

2 Les Gérants des Caisses

Impliquer les Gérants dans le processus décisionnel concernant directement le fonctionnement et la gestion de leur caisse.

Asseoir une véritable politique de communication dans le réseau.

Améliorer des conditions de travail.

Construire et agrandir les locaux pour des caisses trop exiguës.

Effectuer les transferts de fonds le plus rapidement possible.

Réduire les emprunts des caisses de 12% à 6%.

Avoir confiance aux Gérants .

Associer les Gérants dans les missions et consultances de l'UM- PAMECAS.

Revoir la gestion du personnel au sein de l'Union.

Faire l'ampliation des embauches et accords de stages aux caisses de base.

Réactualiser la politique de la promotion verticale et horizontale interne du réseau.

Revoir les procédures, les méthodes et critères d'attribution des primes incitatives.

La prime de fin d'année est punitive au lieu d'être incitative.

Revoir les fiches d'évaluation.

L'évaluation a une double pénalité (agit sur la prime de fin d'année et sur le dossier de l'évalué).

L'union doit se poser en facilitateur et non en concurrent des caisses.

3 Les Agents de crédit

Mettre à leur disposition des moyens de déplacement à défaut doubler leur prime de transport .

Appliquer la politique de crédit en tenant compte des localités des caisses.

Réduire le taux d'intérêt de 14% à 10% pour les membres qui font des prêts.

Ne pas muter les Agents de crédit d'une caisse à une autre caisse car cette mutation pose problème de recouvrement .

4 Les Caissiers (es)

Diversifier notre activité de caissier.

Organiser des réunions des Caissiers (es) pour échange d'expériences.

Former continue pour caissiers (es).

5 Les plantons et gardiens de nuit

Former continue en sécurité et auto- défense.

Fournir des moyens de défense efficace.

Promouvoir les plantons et gardiens

6 Les membres du Réseau

Nos caisses doivent être plus rapides dans leurs opérations.

Plus accueillantes.

Réduire le taux d'intérêt actuel à 8%.

Information sur les activités du réseau.

Prise en compte de leurs suggestions .

**CHAPITRE III ANALYSE ET INTERPRETATION
QUANTITATIVE
III.INTERPRETATION DES RESULTATS DES DONNEES
QUANTITATIVE**

III. 1. L'OBJET DE L'ANALYSE QUANTITATIVE

L'analyse quantitative a été centrée sur les salariés du réseau et comprend :

- la gestion de l'information au niveau du Réseau ;
- la gestion des supports d'information interne ;
- la connaissance des objectifs et culture du réseau ;
- la gestion des pouvoirs de décision entre le Siège et les Caisses de base.

Pour bien cerner l'état du climat social à l'intérieur du Réseau nous avons ciblé 6 catégories : les gardiens et planton, les caissiers (es), les agents de crédit, les gérants, les techniciens(les inspecteurs, les conseillers en gestion, les analystes de crédit...) et les chefs de département.

Catégorie	Caractéristique de l'échantillon
Les Caissiers	27 Caissiers (es)de toute zone d'implantation des caisses soit
Les Agents de Crédit	13 Agents de Crédit du Réseau soit
Les Gérants	27 Gérants des 27 caisses soit 100% des gérants des caisses de base
Les Techniciens	8 techniciens soit :
Chefs de département	6 chefs de départements soit :
Taille de l'échantillon	81 personnes

Tableau 4

A LA GRILLE DE DEPOUILLEMENT DE L'ANALYSE DU CONTENU

L'adhésion aux finalité du réseau.

Qualité du travail.

L'information et la communication.

L'autonomie dans l'action.

L'état d'esprit

Le sentiment d'appartenance.

Perception des procédures de décision.

Evaluation des performances.

Transparence dans les promotions internes du Réseau l.

B Les résultats du questionnaire de l'enquête

Les événements et indicateurs issus des résultats de l'enquête sont représentés dans les tableaux et par les graphiques suivants.

a La qualité du travail

TSA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	30	88,2	88,2	88,2
1	2	5,9	5,9	94,1
N/A	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Tableau 5 travail très satisfaisant

0= non , 1=oui , N/A = pas de réponse ou abstention

TSA=très satisfait, SAT= satisfait, PSA= peu satisfait, PTS= pas du tout satisfait

A la question : votre travail est très satisfaisant ?

30personnes ont répondu non soit 88,2%, 2 ont répondu oui soit 5,9% et 2 n'ont pas répondu

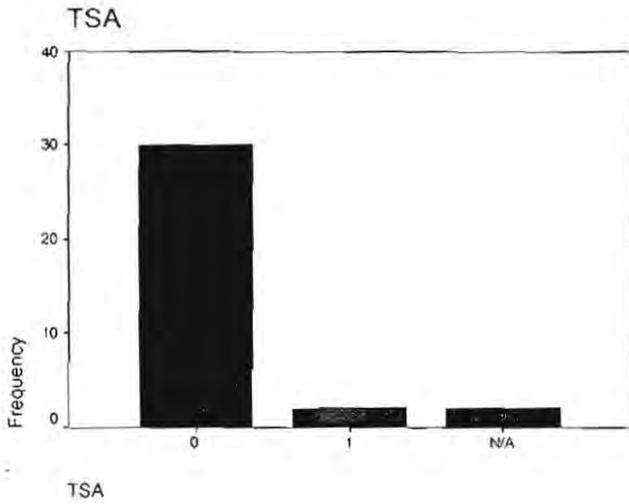


figure 1

SAT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	9	26,5	26,5	26,5
1	23	67,6	67,6	94,1
N/A	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Tableau6 Travail satisfaisant
Votre travail est-il satisfaisant?

9 Personnes ont non soit 26,5% , 23 personnes ont dit oui soit 67,6 2 personnes se sont abstenus soit

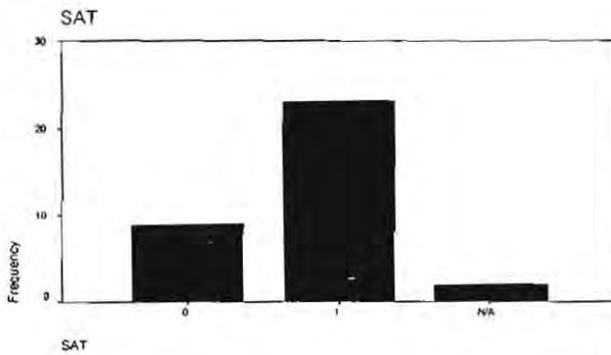


figure2

PSA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	26	76,5	76,5	76,5
1	6	17,6	17,6	94,1
N/A	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

tableau7 Travail peu satisfaisant

6 personnes ont dit que leur travail est peu soit 17,6% 26 ont répondu non soit 76,5et deux sont sans réponse .

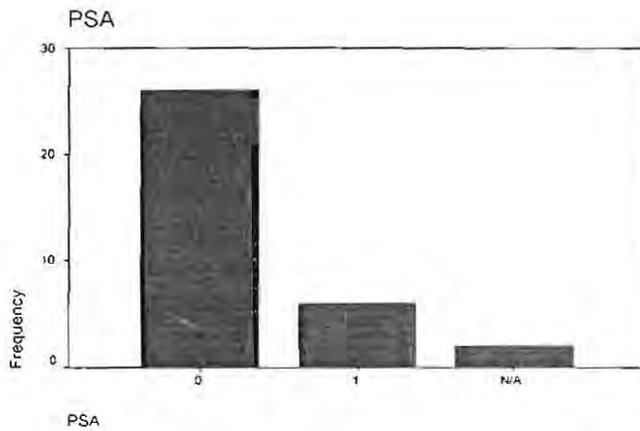


figure 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	31	91,2	91,2	91,2
1	1	2,9	2,9	94,1
N/A	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Tableau8 Travail pas du tout satisfaisant

Une seule personne affirme que son travail n'est pas du tout satisfaisant soit 2,9%, 31 personnes disent non soit 91,2% et 2 personnes sont sans réponse

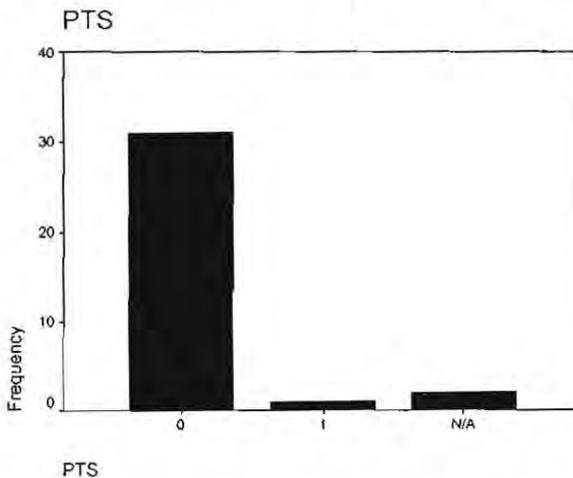


figure 4

b Satisfaction des salariés

Motif de satisfaction	oui	non	Non répondants
Votre travail est diversifié	79,4%	8,8%	11,8%
Votre travail est clairement	55,9%	26,5%	17,6
Vous-vous sentez utile à L'entreprise	88,2%	11,8%	0%
Votre travail vous permet de nombreux contacts	88,2%	2,9%	8,9%
Les relations entre les caisses et le siège sont bonnes	61,8%	26,6%	11,6%
Vous avez suffisamment d'information sur le réseau	47,1%	35,3	17,6%
autres	5,9%	94,1	0%

Tableau9

En observant le Tableau satisfaction nous constatons que la qualité du travail est positivement appréciée et fait la satisfaction des salariés par contre les informations sur le Siège ne parviennent pas suffisamment aux Caisses de base. Les graphiques et histogrammes complets de ce tableau seront mis en annexe. La première nous démontre qu'il y a de la polyvalence dans le réseau c'est à dire que les employés exécutent plusieurs travaux à la fois et sont aptes à remplacer un collègue absent.

C Insatisfaction

Motifs d'insatisfaction	oui	Non	Non répondants
Votre travail est répétitif	50%	14,7%	35,3%
Votre travail n'est pas clairement défini	26,5%	35,3%	38,2%
Vous n'avez pas d'initiative	26,5%	20,6%	52,9%
Vous-vous sentez isolé	20,6%	35,3%	44,1%
Vous ne vous sentez pas très utile au Réseau	8,8%	50%	41,2%
L'ambiance ne vous plaît pas	20,6%	41,2%	38,2%
Il y a des clans au sein du Réseau	20,6%	20,6%	58,8%
Vous manquez d'information sur votre Réseau	44,1%	17,6%	38,2%
autre	0%	0%	0%

Tableau10 Insatisfaction

Le Tableau insatisfaction indique le pourcentage de ceux qui ont répondu oui ou non ou soit n'ont pas répondu du tout aux différentes questions :

Les réponses OUI 26%des salarié se plaignent de la non diversification de leur travail, la même proportion de salarié (26%)trouvent que leurs tâches ne sont pas clairement définies et n'ont pas d'initiative, 20,6% se sente isolés, 8,8%se sentent peu utile au réseau. L'ambiance déplaît à 20,6%et la même proportion des salariés estime qu'il y a des clans dans le réseau. Le grande partie des insatisfaits (44%) disent qu'elle manque d'informations sur le réseau . Tous les tableaux statistiques de lu rubrique insatisfaction sont les suivants :50% disent que leur travail est répétitif

Les Réponses NON 14,7% disent que leur travail n'est pas répétitif, 20,6% disent qu'ils prennent des initiatives. 35,3% affirment que leur travail est clairement défini50%disent qu'ils ne se sentent pas isolé .41,2 disent que l'ambiance leurs plaît 20,6 affirment qu'il y a des clans dans le Réseau. 17,6% ont des informations sur le Réseau

L es sans réponse 35,3% n'ont pas dit si leur travail est répétitif ou non 38,2% ne se sont pas prononcé sur la définition de leur travaux52,9% ne se sont pas prononcé sur leur initiative

personnelle 44,1 n'ont rien dit sur l'isolement 41,2% n'ont pas dit s'il se sentent utiles à la société ou pas 38,2 n'ont pas répondu à la question sur l'ambulance 58,8% n'ont rien dit concernant l'existence des clans dans le Réseau 38,2% n'ont pas dit s'ils manquent d'information ou pas

CE TABLEAU EST REPRESENTÉ PAR LES GRAPHIQUES SUIVANTS:

Chaque graphique représente une modalité du tableau avec ses différentes réponses

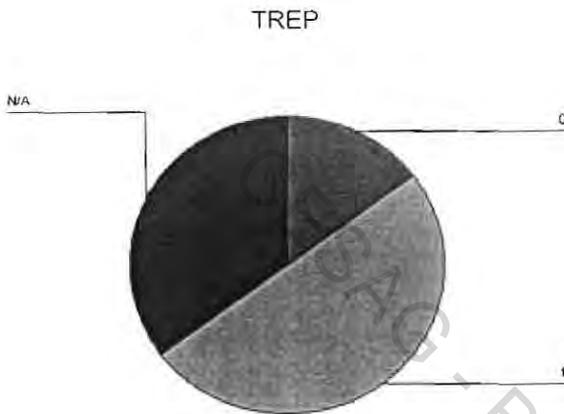


figure 5

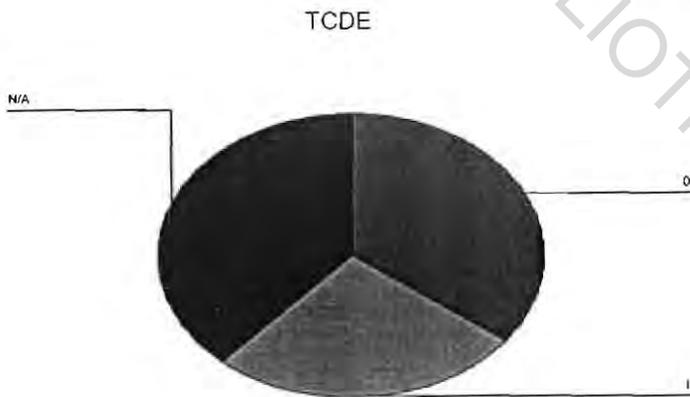


figure 6

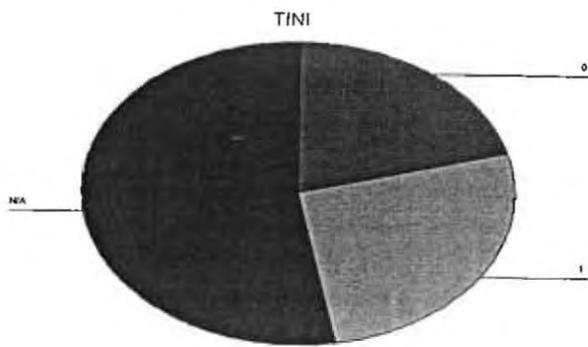


figure 7

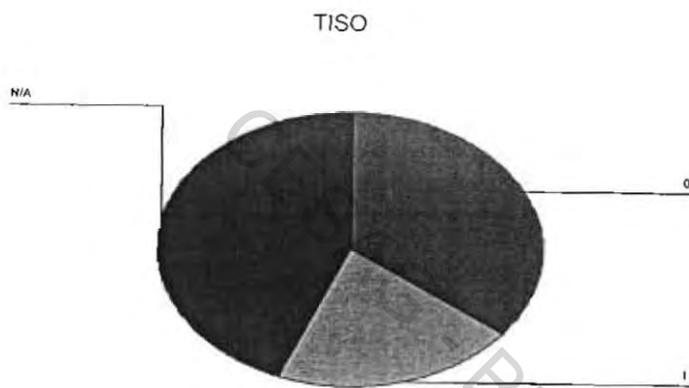


figure 8

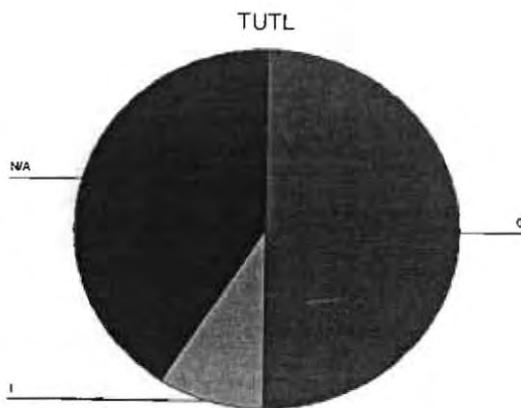


figure 9

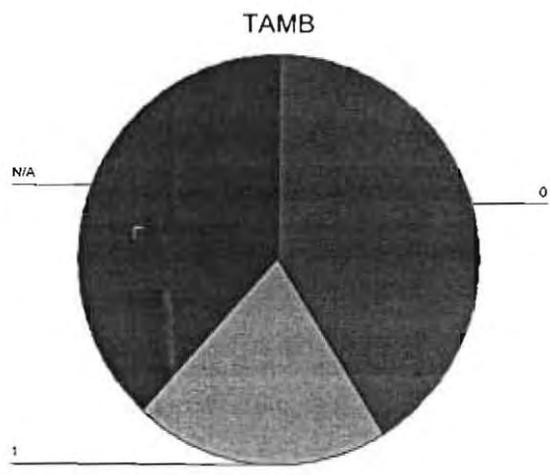


figure 10

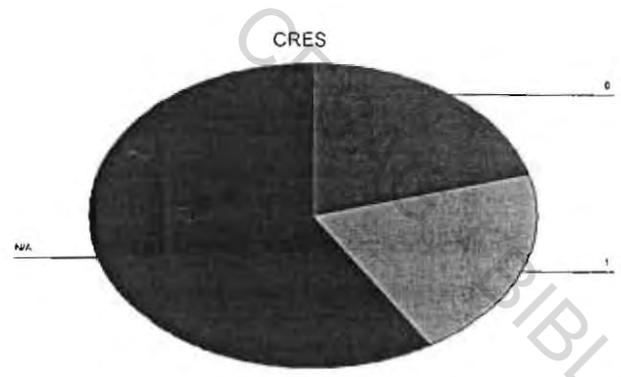


figure 11

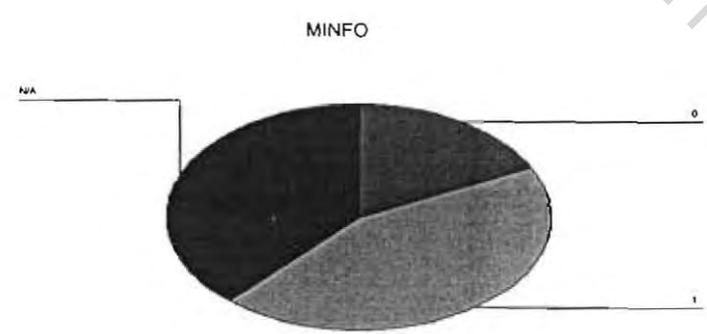


figure 12

d Adhésion aux objectifs du Réseau

Plus de 80% des salariés connaissent et acceptent les objectifs du réseau

Vous sentez-vous concerné par les objectifs du Réseau ?	Nombre de répondants	pourcentage	Non répondants Et pourcentage
Lutter contre la pauvreté	33	97,4%	1= 2,6%
Permettre l'épargne	32	94,6%	2= 5,4%
Rendre un service de qualité	32	94,6%	2= 5,4%
Etre leader du Sénégal	30	88,3%	3= 11,7%
Favoriser l'épanouissement de l'épargne	30	88,3%	3= 11,7%

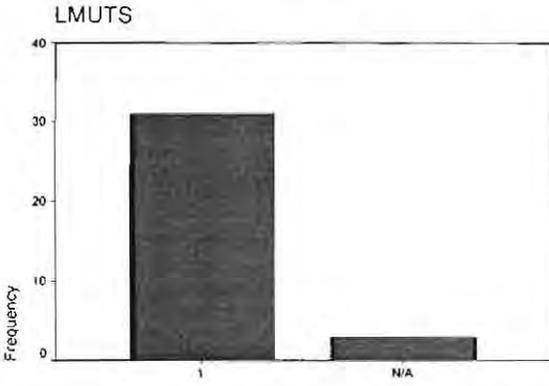
Tableau 1

Cet tableau nous signale que presque tous les salariés questionnés connaissent, acceptent et adhèrent pleinement aux objectifs du réseau.

LUMUTS=être leader des mutuelles du Sénégal, SQUAL=rendre service de qualité,

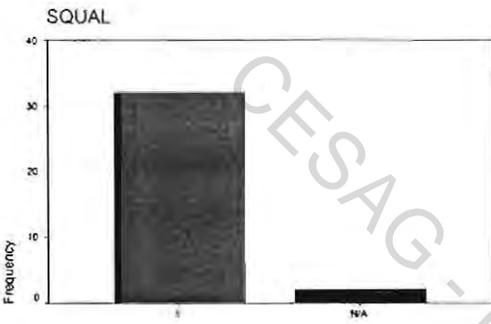
LPAUV=lutter contre la pauvreté, PEPOP=permettre l'épargne

Les graphiques qui suivent représentent ce tableaux par modalité



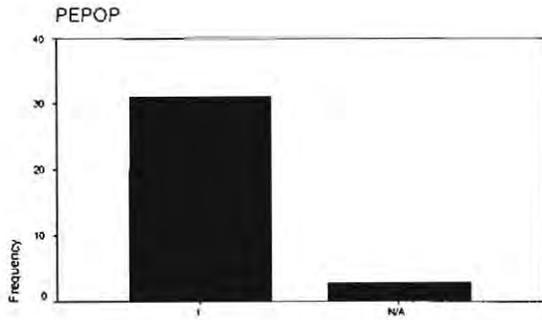
LMUTS

figure13



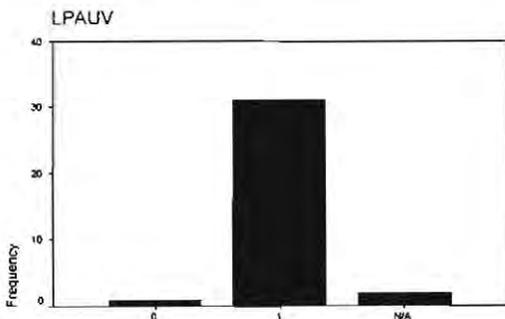
SQUAL

figure14



PEPOP

figure 15



LPAUV

figure 16

e Sentiment 'appartenance

Avez-vous le sentiment, , d'appartenir avant tout	Nombre répondants	pourcentage	Non répondants Et pourcentage
Au Réseau	17	50%	3= 8,8%
A votre Caisse	12	35%	3= 8,8%
A votre Département	2	5,9%	3= 8,8%

Ce tableau simplifié est tiré des tableaux suivants et représente la proportion de ceux qui pensent appartenir à tel ou tel secteur donné du réseau

Tableau 12 ce tableau traduit le sentiment d'appartenance du personnel du réseau

RESO=appartenance au réseau, CAIS : se sent appartenir aux caisses de base DEPA : se sent appartenir au département

50%des des questionnés se sentent appartenir au réseau, 35% se sentent plus liés à leurs caisses de base 5,9% se sent appartenir à leur réseau .8,8% ne se sentent pas liés à aucune de ces unités

Les graphiques suivants représentent clairement les tendances d'appartenance.

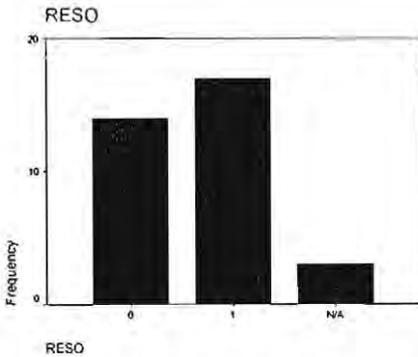


figure 17

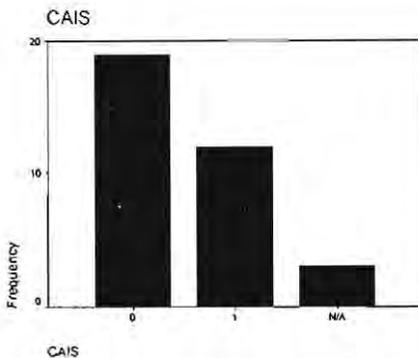


figure 18

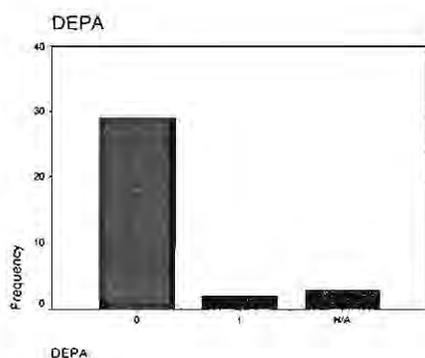


figure 19

f L'état des relations interpersonnelles et leur évolution

1) L'état relationnel

Vos relations sont :	excellentes	bonne	moyenne	mauvaises	inexistantes
Dans votre caisse ou service	26,5%	38,2%	23,6%	2,9	0%
Avec votre chef direct	26,5%	38,2%	23,5%	2,9	0%
Avec le Siège	26,5%	38,2	23,5%	2,9	0%
Avec les dirigeants élus	11,8	47,1%	61,8%	2,9	2,9%

Tableau 13

Dans l'ensemble les relations entre le managers et les exécutants sont passable à en croire les résultats contenus dans le tableau. Il suffit de lire le tableau pour s'en rendre compte .

2) Evolution des relations interpersonnelles(hiérarchie et subalterne)

Vos relations :	S'améliorent	Se dégradent	Ne changent pas
Dans votre caisse ou service	55,9%	2,9%	26,5%
Avec le chef direct	55,9%	2,9%	26,5%
Avec la direction	55,9%	2,9%	26,5%

Tableau 14

55,9% des salariés affirment que les relations interpersonnelles s'améliorent contre 2,9% qui trouve que celles-ci se dégradent par contre 26% des salariés pensent que les relations dans le réseau ne changent pas.

g Le style de management

X **g Le style de management**

Diriez-vous que :	oui	Non
Votre salaire est suffisant	8,8%	76,5%
Le réseau favorise le développement des compétences	44,1%	32%
La promotion interne du réseau respecte, les critères de compétences de performances et d'ancienneté	44,1	35,3%
Les techniciens sont formés à l'animation d'équipe	47,1	26,5%
Recommanderez vous à un ami de venir travailler Parce que c'est bon	61,1%	26,5%
Le réseau reconnaît les efforts des employés	38,2%	47,1
Votre contribution au progrès du réseau est reconnue	35,3%	55,9%
Les encadreurs du réseau savent retirer certaines de leurs décisions incompatibles aux réalités du terrain	23,5%	50%
Le réseau fait un effort pour améliorer les conditions des travailleurs	58%	29,5%
Le réseau sait prévenir les conflits	20,6	64,7%

Tableau 15

Le style de management du réseau est apprécié de la manière suivante.

N/B la différence des pourcentage de chaque modalité non mentionnée dans le tableau représentent les pourcentages des non répondant.

Les points de vue négatifs

- les Managers du réseau ne savent pas prévenir les conflits dans le réseau (64,7%)
- ils sont rigides, il ne sont pas flexibles(ne savent retirer leurs décisions incompatible aux réalité du terrain) (50%)
- les dirigeants et managers n'encouragent pas l'initiative personnelle, ne rémunèrent les compétences et les performances (votre contribution au progrès du réseau est reconnu) à cette question 55,9% des salariés on répondu non et 47,1 déclarent que le réseau ne reconnaît pas les efforts des travailleurs
- 35,3% des n'approuvent le système de promotion interne du réseau car selon eux ce système ne respecte pas les critères de performance, de compétence et d'ancienneté contre 44,1% et 47,1% jugent que les techniciens sont formés à l'animation du groupe 32%disent que le réseau ne favorise pas le développement des compétences contre 44%

Les points de vue négatifs

- les Managers du réseau ne savent pas prévenir les conflits dans le réseau (64,7%)
- ils sont rigides, il ne sont pas flexibles(ne savent retirer leurs décisions incompatible aux réalité du terrain) (50%)
- les dirigeants et managers n'encouragent pas l'initiative personnelle, ne rémunèrent les compétences et les performances (votre contribution au progrès du réseau est reconnu) à cette question 55,9% des salariés on répondu non et 47,1 déclarent que le réseau ne reconnaît pas les efforts des travailleurs
- 35,3% des n'approuvent le système de promotion interne du réseau car selon eux ce système ne respecte pas les critères de performance, de compétence et d'ancienneté contre 44,1% et 47,1% jugent que les techniciens sont formés à l'animation du groupe
- 32%disent que le réseau ne favorise pas le développement des compétences contre 44%
- Il sont estimés à 76,5% ceux disent que leurs rémunération est insuffisante

Les points positifs

- 61,8%conseilleraient à leurs amis de venir travailler parce que c'est une bonne entreprise
- 55,9% pensent que leur travail leur permet d'être à la pointe de leurs compétences professionnelles et 50% estiment que les managers sont flexibles

L'information sur les activité du siège

L'information est :	inexistante	Peu satisfaisante	satisfaisante
Sur les objectifs et les résultats de réseau	17,9	23 ,6%	55,7%
Sur le travail	16,3%	40,2%	41,5
Sur la vie sociale (congés, poste à pourvoir Et mouvement du personnel)	32 ,4%	44,1%	23,5%
Sur les autres caisses, le siège	50%	20%	38%
Sur l'évolution de vos produits et services	41,2%	41,2%	19,6%
Sur l'environnement économique et la concurrence	8,8%	17,6%	23,5%

Tableau 16

Ce Tableau met en relief les divers jugements sur l'information du réseau

N/B 50,1% n'ont pas répondu à la question sur l'environnement économique et la concurrence

i Possibilité de donner son avis

Avez-vous la possibilité de donner Votre avis sur le travail ?	répondants	pourcentage
OUI	28	82,4%
NON	4	11,8%
N'a pas répondu	2	5,9%

Tableau 17

82,4% ont la possibilité de donner leur avis 11,8% estiment qu'ils n'ont pas la possibilité de donner leur avis et 5,9% son sans avis

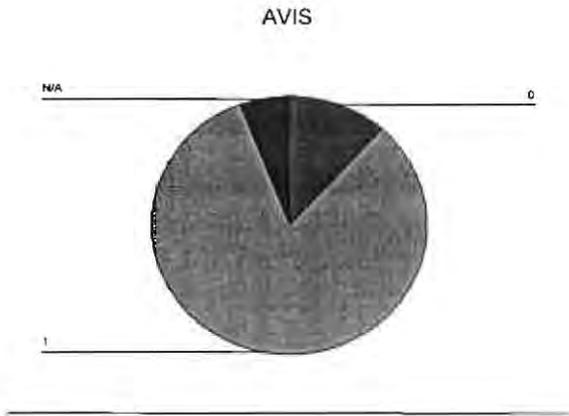


figure 20

X k La prise en compte des avis des salariés

Possibilité de donner son avis	Nombre répondant	pourcentage
oui	28	82,4%
Fréquence de prise en de cet avis	Nombre répondants	
Très souvent	8	23,5%
souvent	17	50%
rarement	7	20,%

Tableau 18

A en croire ce que nous dit le tableau plus de 82%estiment qu'on prend en compte leur point de vue . Cette prise en compte est comme suit : très souvent 23,6- souvent 60% - rarement 20,6% jamais 5,9%

Les représentations graphiques sont les suivantes :

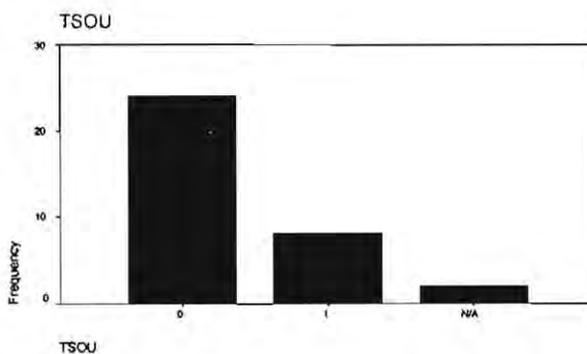


figure 21

N/B la différence de pourcentage constatée est celles des ceux qui ont répondu non et de ceux qui se sont abstenus de répondre

35,5% Pensent qu'ils sont globalement bien informé 44,1% disent qu'ils sont suffisamment informés 14% pensent qu'ils sont mal informés .

LES GRAPHIQUES REPRESENTATIVES ;

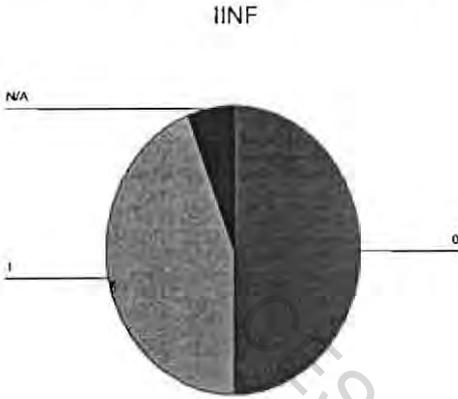


figure 25

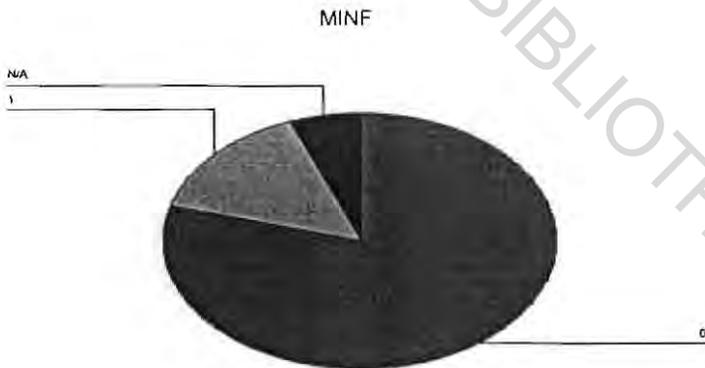


figure 26

m Evolution de la communication et information

Y a-t-il une évolution dans le domaine de l'information et communication ?	pourcentage
Oui	47,1%
Non	41,2%

Tableau 20

La perception de l'évolution de l'information est mitigée :

N/B la différence de pourcentage constatée est celles des ceux qui ont répondu non et decequi se sont abstenus de répondre

35,5%Pensent qu'ils sont globalement bien informé 44,1%disent qu'ils sont suffisamment informés 14% pensent qu'ils sont mal informés .

LES GRAPHIQUES REPRESENTATIVES ;

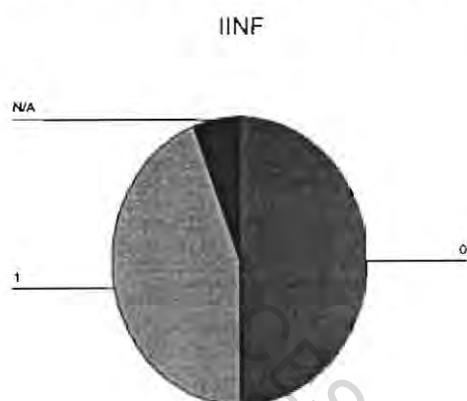


figure 25

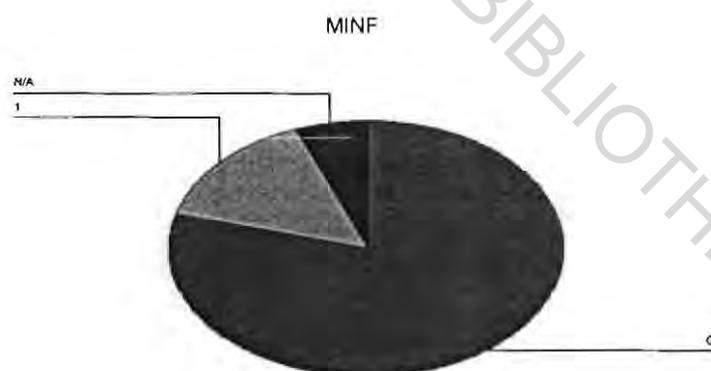


figure 26

m Evolution de la communication et information

Y a-t-il une évolution dans le domaine de l'information et communication ?	pourcentage
Oui	47,1%
Non	41,2%

Tableau 20

La perception de l'évolution de l'information est mitigée :

47,1 des salariés pensent qu'il y a évolution dans le domaine d'information et de communication contre 41,2 qui trouvent qu'il n'y a pas d'évolution.

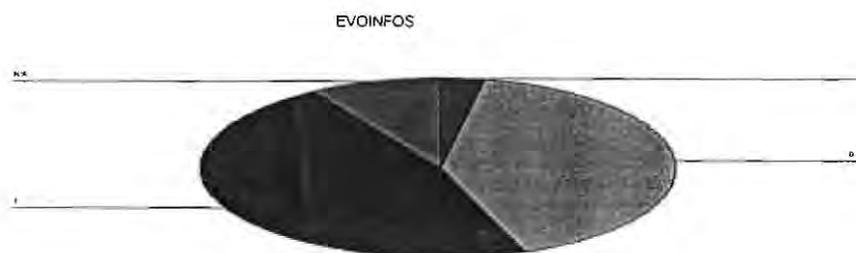


figure 27

n Les jugements sur les dispositifs et outils de communication du réseau par les salariés

Comment jugez-vous les dispositifs et outils suivants	inexistants	satisfaisant	Peu satisfaisant	excellent
Entretiens, individuels	14,7%	20,6%	17%	0%
Réunion régulière de service	29,4%	41,2%	5,9%	0%
Réunion du personnel du siège Et des caisses de base	29,4%	41,2%	5,9%	0%
Groupe de travail	20,6%	41,2%	5,9%	5,9%
Notes de service signalétique des locaux	20,6%	41,2%	17,26%	<u>5,9%</u>
Panneaux d'affichage	20,6%	20,6%	14,7%	0%
Audiovisuels	14,7%	14,7%	50%	0%
Messagerie téléphonique	38,2%	26,3%	11,8%	0%
Revue de presse				
Journal interne	100%	0%	0%	0%

Tableau 21

Les interviewés préfèrent qu'on développe : le journal interne, les groupes de travail, les panneau d'affichage, les réunions de service, les entretiens individuels et les notes de service.

Les formes de communication préférées

Quelles formes de communication faut-il développer ?	pourcentage
Notes de service	5,9%
Les entretiens individuels	5,9%
Les réunions de service	5,9%
Les groupes de travail	20,6%
Les panneaux lumineux	2,9%
Panneaux d'affichage	8,8%
Signalétique de locaux	2,9%
Audiovisuels (vidéo, kiosque d'information)	2,9%
Les informations téléphonées	5,9%
Revue de presse	2,9%
Le journal interne	20,6%

Tableau 22

Les le tableau- ci dessus nous démontrent que le personnel n'ont pas de préférence pour les supports de communication les pourcentages en sont révélateurs néanmoins on constate que le 20%de des salariés optent plus pour le journal interne et les groupes de travail 5,9%ont des préférences pour les notes de service , les entretiens individuels

p Genre et nombre des interviewés

SEXE	NOMBRE	POURCENTAGE
MASCULIN	17	50%
FEMININ	15	44,1%
N'a pas marqué son sexe	2	5,9%

Tableau 23

Nous avons interrogé 17 hommes et 15 femmes, deux personnes n'on pas marqué leur sexe Peut-être que les gens par peur d'être reconnu n'ont marqué leur sexe ou soit par oubli

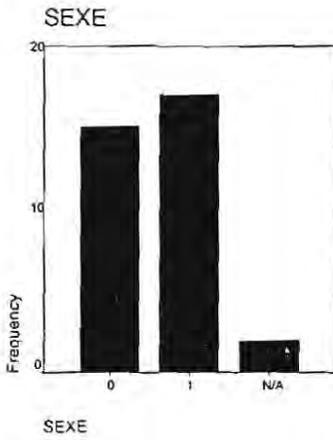


figure 28

C Dépendance de la communication et les disfonctionnement issus de l'encadrement

Dès le début de notre recherche , nos question , nos procédures et méthodes visent la communication, les pratiques , la culture, le style de management , les relations inter professionnelles et inter personnelles . Toutes ces modalités ont été cernées grâce aux à la méthode de l'audit du climat social. En conclusion nous dirons qu'il est préférable q'une recherche scientifique sur ces facteurs utilise l'audit du climat social.

III. 2 RECOMMANDATIONS

L'audit du climat interne du Réseau UM-PAMECAS nous a permis de déceler :

Un déficit de communication, caractérisé par la défaillance des supports d'information et de communication interne, l'absence d'une politique et d'une stratégie de communication et une politique de motivation peu attrayante

L'absence de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences(GPEC)

A)Pour la communication nous suggérons que les dispositifs de communication suivants soient mis en place :

- 1) Réinstaurer le journal interne, impliquer tout le personnel dans la conception et assurer sa parution régulière
- 2) Adopter le ton et la forme aux lecteurs en tenant compte de leur niveau d'instruction avec notamment avec beaucoup d'images et de graphiques
- 3) valoriser dans le journal les compétences des dirigeants et employés pour leur motivation et le développement de leur sentiment d'appartenance à UM-PAMECAS
- 4) Promouvoir, l'image de du PAMECAS par le marketing
- 5) Varier les produits de l'union
- 6) Faire connaître les produits et politique du réseau aux membres et la population Sénégalaise
- 7) Exiger que chaque caisse ait un tableau d'affichage et une boîte à suggestions et expliquer le bien fondé de ces outils(contenu, rôle)
- 8) Organiser des réunions des caissiers et caissières pour échange d'expériences
- 9) Développer l'intra net, l'Internet et les rendre accessibles aux employés sans exception
- 10) Développer le téléphone inter-services dans tout le réseau
- 11) Afficher le Règlement intérieur du Réseau dans toute l'union
- 12) Améliorer la communication entre le siège et les caisses de base
- 13) Faire connaître le Réseau des médias publics et privés
- 14) Faire plus de confiance aux dirigeants et gérants des caisses
- 15) Mettre en place des dispositifs de gestion et de prévention des conflits
- 16) Enfin élaborer des plans et stratégies de la communication de l'Union.

B) Pour la politique, la stratégie et la gestion opérationnelle du réseau

- 1) Elaborer des fiches postes pour chaque métier et famille de métiers.
- 2) Réaliser des référentiels des compétences pour tous les métiers
- 3) Confectionner les emplois types et la cartographie des métiers du Réseau
- 4) Confectionner un livret d'accueil
- 5) Etablir un plan de formation du personnel
- 6) Améliorer les fiches d'évaluation existantes.
- 7) Elaborer un plan de gestion de carrières transparent pour tout le Réseau.
- 8) La réactualiser la politique de promotion verticale initiée par les coopérants de DID(promotion des techniciens des caisses vers le siège) sans perdre de vue la promotion horizontale qui doit être menée avec plus de transparence.
- 9) Revoir les modalités de distribution de la prime incitative :car elle est source de mécontentements et frustration dans le réseau.
- 10) Revoir la politique de rémunération des salariés(salaires jugé trop bas par les salariés).

11) Réaliser les enquêtes d'opinions périodiques pour mesurer le pouls des employés

III 3 LES DIFFICULTES DU TERRAIN

La durée de l'enquête explique bien nos difficultés rencontrées sur le terrain. La dispersion des caisses de base ne nous a pas permis d'avoir un accès facile à ces dernières, les moyens de transport nous ont énormément manqué. Ne disposant pas de moyens pour louer à chaque fois les taxis, nous sommes obligé de prendre les transports en commun communément appelés « cars rapides » qui sont aussi rapides que des tortues. Conséquence, les rendez-vous souvent retardés voire manqués

La prise de contact a été difficile à cause de la non information du personnel du Réseau de notre présence dans l'entreprise à titre de stagiaire. Les agents d'exécution voyaient en nous un espion envoyé par la direction pour les étiqueter, malgré mes explications pour les rassurer, les suspicions persistent. C'est pourquoi sur 71 personnes qui constituent notre échantillon seules 34 personnes ont rempli leurs questionnaires.

Nous n'avons pas eu accès à certains documents comme le plan de communication, le manuel de GRH, les fiches poste et les travaux réalisés par le responsable des ressources humaines.

Les supports matériels comme les papiers, ordinateur et un bureau pour bien travailler nous ont fait défaut nous sommes contraints d'être à cheval entre le CESAG et notre lieu de stage ; vous pouvez imaginer les dépenses que cela pourrait occasionner !

La réinstallation de nouveaux appareils(ordinateurs)a fait qu'une seule salle informatique est réservée pour tous les stagiaires du CESAG : conséquence, il faut se lever tôt pour faire la queue afin d'obtenir un ordinateur. Si l'on l'obtient, il n'est pas au bout des ses peines, car en plein travail on vient le renvoyer qu'une filière est programmée pour des cours informatiques et cela sans affichage préalable pour avertir les usagers de la salle la non disponibilité de la salle pour ce jour . Voilà les embûches qui ont jalonné notre parcours .

CONCLUSION GENERALE

L'entreprise ne se définit plus seulement par sa production mais aussi par sa personnalité sociale, par sa place dans la cité. L'entreprise n'a plus le choix : elle doit s'affirmer, dialoguer et communiquer avec son personnel. L'entreprise évolue sur une corde raide, le baromètre social ou l'audit du climat social lui montre le chemin, lui éclaire sur certains aspects sociaux et pratiques qui pourraient être nocifs pour sa survie . La bonne image d'une entreprise n'est ni le fruit du hasard ni la manne tombée du ciel , elle s'inscrit dans une perspective systématique, elle se gagne au jour le jour à travers divers actes de management tels que : la communication, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et les contrôles de gestion financière et sociale.

L'audit du climat social n'est pas une potion magique, il ne résoud pas tous les problèmes et ne travestit pas la réalité d'une organisation. Son ambition est de faire prendre conscience aux dirigeants d'entreprise sur les pratiques et comportements qui pourraient faiblir la motivation du personnel et dégrader les conditions de travail des salariés.

La réussite commerciale et financière ne suffit plus, l'entreprise doit conquérir sa légitimité sociale. Pour obtenir un panorama plus complet possible il est utile de demander à un œil neuf (société, stagiaire) de venir enquêter dans l'entreprise . Cet intervenant extérieur est en principe neutre et pourra procéder à différents sondages et ainsi faire émerger les éléments qui n'étaient pas à l'origine explicites . Les résultats de cet audit interne permettra d'orienter le contenu du management et pourra suggérer des réformes de fond.

Le but de notre audit du climat social est de diagnostiquer les pathologies sociales nées de la gestion opérationnelle des ressources humaines du Réseau PAMECAS . Les limites de notre audit sont les suivantes :

- sur le champ fonctionnel, il nous été demandé de faire un audit du climat social interne et de mettre en relief les dysfonctionnements imputables à la communication interne et ceux nés du partage des pouvoirs de décision entre le Siège et les caisses de base .
- sur le champ géographique notre investigation couvre toute la zone géographique de du Réseau .

La taille de notre échantillon est 71 personnes 34 personnes ont réellement rempli leur questionnaire. Nous avons utilisé deux méthodes différentes : la méthode qualitative et la méthode quantitative, notre démarche comprend huit(8) étapes avec cinq outils.

Pour qu'il y ait un maximum d'objectivité, nous avons passé au peigne fin tous les actes de communication interne du Réseau . Nous avons observé les habitudes du personnel : du tutoiement systématique aux « monsieur, madame » de rigueur, de la politique de porte ouverte aux bureaux clos des dialogues informels, aux réunions périodiques. Les supports de communications ont fait l'objet d'une observation et analyse minutieuse (notes de service, dossiers, compte rendu lettre, affichage, boîtes à idée, revue de presse, les entretiens, réunion conférence visites des personnes au siège, l'accueil et les kiosques d'informations, les bilans sociaux et financiers des deux dernières années). L'audit a décelé des insatisfactions concernant le salaire, la prime incitative, la communication, le style de management. Tous ces mécontentements ont pour corollaire, le manque d'une politique et stratégie de communication, et la non application des procédures et méthodes de la gestion moderne des ressources humaines.

En guise de recommandation, nous avons suggéré de mettre en place les dispositifs nécessaires à l'instauration d'une bonne politique de communication . Quant à la gestion des ressources humaines du réseau nous avons souhaité que soient mises en place toutes les procédures et méthodes de la gestion des ressources humaines . Pour que cela soit possible il faudrait mettre en place les dispositifs suivants :

- élaborer les fiches poste ,
- élaborer les référentiels de compétences et les cartographie des métiers ,
- confectionner un livret d'accueil,
- instaurer un journal interne du réseau et une véritable politique de marketing ,
- améliorer les fiches d'évaluation,
- instaurer une politique transparente de promotion et de mobilité et formalisée du personnel,
- et enfin instaurer une véritable politique de motivation du personnel,

Comme toute enquête nous avons eu des problèmes d'ordre matériel et financier ,la disponibilité des enquêtés nous causé des problèmes aussi .

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages d'audit

- Bécour JC .et Bouquin H. (1996),Audit opérationnel, Paris, Economica.
- Candau p (1986). Audit social , Vuibert.
- Couret et Igalens (1988), Audit Social, Paris, PUF,
- D'Arcimoles CH.(1995) Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, Economica, Paris
- Gröjer JE et Johanson U (1991) , Human Ressource Costing and accounting, Joint Industrial Safety Council.
- IFACI et Lemant O. (1995) La conduite d'une mission d'audit interne, DUNOD, Paris.
- Jacques I. ((2000) Audit des Ressources Humaines, Paris, Editions LIAISON
- Mathé de Boislandelle H. (1995), Gestion des Ressources Humaines par l'exemple, Dix situations de GRH et leurs solutions, Chotard Edituers
- Mignery P (1996) Audit de la protection sociale en entreprise, Editions d'organisation.
- Peretti JM (1994), Ressources Humaines, Paris Vuibert Gestion.
- Perti JM et Vachette JL (1987), Audit social, Paris Les Editions d'organisation.
- Renard J. (2000) Théorie et pratique de l'Audit interne, Les Editions d'Organisation, paris
- Vatier R(1988), *L'Audit de la Gestion Sociale, Paris, les Editions d'Organisation.*

Les ouvrages sur la communication

- Béon P (1995) Comment développer la communication interne
- Marie-Hélène W (2000) Communicator : Le Guide de Communication d'Entreprise Editions DUNOD

Les revues

Lemant O. (1989) la conduite d'une Mission interne, Revue Française de l'audit interne, mars

Martory B Conduire un audit Social Revue Fiduciaire comptable, n°218 , avril

Mathé J.C et Rivet A. (1995), Valeur et Rentabilité : l'effet des ressources humaines, Analyse Financière, n°102, mars.

Dossier spécial (1988), "L'audit social", Revue Personnel, n°332, mai

Les collections

* Singly (de) F. l'Enquête et ses méthodes :le questionnaire, collection128sociologie Nathar. Université, Paris

Les mémoires

Abdourahmane D. (1992)Audit opérationnel de trésorerie de la société National du port Autonome de Dakar

Cheikhou S.(1994)Audit des gestions des immobilisations de la LONASE

Marc Z. Y (2002) Audit du cycle d'achat / fournisseurs à la P H C I

ANNEXES

ANNEXES I : GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXES II : LE QUESTIONNAIRE

Guide d'entretien pour la direction Générale

- 1) Quels sont les objectifs du réseau ?
- 2) Sont-ils formalisés ?
- 3) Pensez-vous que les employés les connaissent, les acceptent, les appliquent ?
- 4) Vos objectifs sont-ils rappelés régulièrement au cours de vos réunions vos notes de service ?
- 5) Ces objectifs sont-ils suivis et éventuellement remis en cause ?
- 6) Tenez-vous compte de l'avis des salariés ?
- 7) Pensez-vous qu'il existe une remontée de l'information des employés vers la hiérarchie ?
- 8) En tenez-vous compte ?
- 9) quel sont les moyens de communication que vous préférez le plus ?
- 10) pensez-vous que ce soit les plus appropriés des employés ?
- 11) Quelle est la culture du réseau ?
- 12) Pensez-vous que les salariés du réseau et les dirigeants des caisses et du réseau les connaissent et y adhèrent ?
- 13) Parlez nous de vos relations professionnelles avec les gérants des caisses, les dirigeants des caisses et les dirigeants du réseau entier
- 14) Pouvez-vous nous lister les points sur lesquels il y a des malentendus ?
- 15) Que faire pour dissiper ces désaccords ?
- 16) Comment appréciez-vous l'état du climat social au siège et dans le réseau en général

- 17) Vos suggestions sur tous les points que nous venons de discuter ?

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES GERARANTS DES CAISSES

- 1) Quel est l'état du climat social au sein de votre caisse ?
- 2) Celui du Siège et votre caisse ?
- 3) Relance : pourquoi cela ?
- 4) Comment sont vos relations avec les membres élus ?
- 5) Comment jugez-vous la gestion des ressources humaines du réseau ?
- 6) Relance : avez-vous exprimé vous souhaits ?

- 7) comment jugez-vous la politique de communication du Réseau ?
- 8) Quels sont les moyens de support de votre caisse ?
- 9) Relance à quoi est dû ce manquement ?
- 10) Si on vous disait de noter la communication au sein de votre caisse et celle qui prévaut entre votre caisse et le Siège quelle mention donneriez-vous (très bien, bien, assez bien passable ou médiocre) ?
- 11) Avez une fiche poste ? Est-elle complète et compréhensive ?
- 12) Avez-vous une fiche d'évaluation ? Correspond-elle aux exigences et activités du poste concerné ?
- 13) Comment se fait l'évaluation dans votre caisse ?
- 14) Avez-vous un entretien annuel ? Celui ci est-il utile ?
- 15) Avez-vous exprimé votre désaccord concernant l'évaluation et l'inadéquation de la fiche d'évaluation ?
- 16) Comment trouvez-vous le partage des pouvoirs de décision entre votre caisse et le siège ?
- 17) Dans l'ensemble comment jugez-vous les prises de décisions du Siège ?
- 18) **Quels sont celles qui sont incompatibles avec la réalité du terrain ?**
- 19) Avez-vous attiré l'attention des décideurs du Siège ?
- 20) Le Siège vous implique t-il dans la prise des décisions ?
- 21) Quelles sont vos suggestions et recommandations pour la bonne marche de votre et du Réseau tout entier ?

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES DIRIGEANTS ELUS

- 1) Monsieur si vous voulez nous allons parler de vos activités quotidiennes, comment se passent-elles ?
- 2) comment trouvez-vous votre travail ?
- 3) Relance : pourquoi ?
- 4) Peut-on parler de vos rapports avec le personnel de votre caisse et avec le siège ?
- 5) Relance : comment peut-on expliquer cela ?
- 6) Dans l'ensemble comment jugez-vous les prises du siège ?
- 7) Y a-t-il certaines décisions qui sont incompatibles avec la réalité de votre caisse ?
- 8) Relance : dans ce cas que faites-vous ? Pourquoi cette solution ?
- 9) Parlons un peu de l'autonomie de votre caisse : quelles sont les décisions que vous pouvez prendre ?

- 10) Relance souhaiteriez-vous en avoir plus ?
- 11) Relance : vos raisons ?
- 12) Vos jugement sur la communication interne du réseau UM-PAMECAS ?
- 13) Selon vous que doit-on faire ?
- 14) Que pensez- vous de votre statut de bénévole ?
- 15) Pensez-vous qu'il faille rétribuer votre contribution ?
- 16) Relance : pourquoi ?
- 17) Pensez-vous qu'il faut en réalité avoir un niveau d'instruction acceptable pour être un membre élu ?
- 18) Relance : pouvez-vous justifier votre réponse ?
- 19) Avez-vous foi en un avenir radieux du Réseau ?
- 20) Vos suggestions pour la bonne, marche de votre caisse et du Réseau ?

Guide d'entretien pour le syndicat

- 1) quel est l'état des relations syndicales ? (relation : syndicat /direction syndicat /salariés)
- 2) quelle est la fréquence des réunions syndicales ?
- 3) quel est le taux des salariés syndiqués ?
- 4) Y a-t-il des blâmes des mises à pied ?
- 5) Y a-t-il eu des grèves durant ces deux dernières années ?
- 6) Si oui quelles en était les raisons ?
- 7) En quoi vous ont-elles marqué ?
- 8) Vous-vous sentez concerné par les revendications ?
- 9) Que pensez-vous des systèmes d'information et de communication ?
- 10) Question relance : pourquoi ?
- 11) Vos suggestions

Guide d'entretien pour les salariés du réseau

- 1) recevez-vous un journal d'entreprise ?
- 2) celui-ci est-il complet ? Attraktif ? accessible ?
- 3) L'avez-vous simplement parcouru ou lu tout entier ?
- 4) Apporte-t-il un plus par rapport aux informations orales ?
- 5) Avez-vous reçu un livret d'accueil
- 6) Est-il complet ? Attraktif ? Accessible
- 7) Par la suite votre insertion a – t- elle été facilité par l'accueil d'un supérieur ? Par les relais d'informations Par des occasions de rencontre ?
- 8) Comment se déroule l'insertion d'un nouveau salarié ?
- 9) Reçoit-il une documentation sur son poste ? Sur l'activité de l'entreprise ?
- 10) Son insertion est-elle complétée par la suite, par un bilan ?
- 11) Avez-vous accès à l'intra net ?
- 12) Que cela vous apporte-t-il ?
- 13) Cet outil est-il accessible par tous
- 14) Que pensez-vous de l'efficacité des autres moyennes de communication ?
- 15) Quels sont les plus performants ?
- 16) Quels sont ceux que vous utilisez les plus ?
- 17) Certains sont InUtiles ? Sont-ils tous faciles d'accès ?
- 18) Avez-vous accès au bilan social ?
- 19) Est-il attraktif ? complet ? Compréhensif
- 20) apporte t-il un plus par rapport aux informations orales ?
- 21) vos suggestions ?

- 4) Apporte-t-il un plus par rapport aux informations orales ?
- 5) Avez-vous reçu un livret d'accueil
- 6) Est-il complet ? Attraktif ? Accessible
- 7) Par la suite votre insertion a – t- elle été facilité par l'accueil d'un supérieur ? Par les relais d'informations Par des occasions de rencontre ?
- 8) Comment se déroule l'insertion d'un nouveau salarié ?
- 9) Reçoit-il une documentation sur son poste ? Sur l'activité de l'entreprise ?
- 10) Son insertion est-elle complétée par la suite, par un bilan ?
- 11) Avez-vous accès à l'intra net ?
- 12) Que cela vous apporte-t-il ?
- 13) Cet outil est-il accessible par tous
- 14) Que pensez-vous de l'efficacité des autres moyennes de communication ?
- 15) Quels sont les plus performants ?
- 16) Quels sont ceux que vous utilisez les plus ?
- 17) Certains sont InUtiles ? Sont-ils tous faciles d'accès ?
- 18) Avez-vous accès au bilan social ?
- 19) Est-il attraktif ? complet ? Compréhensif
- 20) apporte t-il un plus par rapport aux informations orales ?
- 21) vos suggestions ?

LE QUESTIONNAIRE DE L'ANALYSE QUANTITATIVE**UM-PAMECAS****ENQUÊTE CLIMAT SOCIAL**

Ce questionnaire a pour objectif de dresser un état des lieux du climat social interne de votre Réseau . Peut-être il vous semble un peu long, il est certainement trop court pour rendre compte de la richesse de votre expérience . Un total anonymat vous est garanti par le stagiaire et le service des Ressources Humaines . Prenez tout votre temps pour répondre sachant qu'il vous faudra Y consacrer environ quarante minutes

COMMENT REpondre ?

Pour chaque question vous aurez selon le cas à :

- choisir entre plusieurs affirmations ;
- exprimer par oui ou par non votre accord ou votre désaccord avec une série d'affirmations
- donner un ordre de préférence

Si vous êtes sans opinion ne cochez aucune des cases et passez à la ligne suivante. Par ailleurs Certaines questions ouvertes vous inviteront à commenter librement un thème voire à faire part de vos attentes ou de vos suggestions . Vos réponses à ces questionnaires nous permettront d'enrichir notre analyse ; une fois le questionnaire rempli envoyez-le directement au secrétariat du siège du Réseau au plus tard le

1) diriez-vous plutôt que votre travail est : (cochez une réponse)

Très satisfaisant.....(_____)

Satisfaisant.....(_____)

Peu satisfaisant.....(_____)

Pas du tout satisfaisant.....(_____)

2) Quels sont vos motifs de satisfaction (choisir une réponse par ligne)

OUI NON

Votre travail est-il diversifié(_____)

Votre travail est clairement défini.....(_____)

Vous disposez suffisamment d'initiative.....(_____)

Vous-vous sentez utile pour l'entreprise.....(_____)

Votre travail vous permet de nombreux contact....(_____)

Les relations entre les caisses et le siège sont bonnes (_____) (_____)

Vous avez suffisamment d'informations sur votre

Réseau.....(_____)

Autre (précisez).....(_____)

3) Quels sont vos motifs d'insatisfaction ? (choisir une réponse par ligne)

OUI NON

Votre travail est répétitif(_____)

Votre travail n'est pas clairement défini(_____)

Vous n'avez pas d'initiative(_____)

Vous-vous sentez isolé (e).....(_____)

Vous ne vous sentez pas très utile.....(_____)

L'ambiance ne vous plaît pas(_____)

Il y a des clans au sein du Réseau.....(_____)

Vous manquez d'informations sur votre réseau.....(_____)

Autre (précisez)(_____)

4) Vous-vous sentez concernés par les objectifs de votre Réseau ?(choisir une réponse par ligne)

OUI NON

Etre leader des Mutuelles du Sénégal.....(_____)

Rendre un service de qualité aux membres.....(_____)

Lutter contre la pauvreté.....() ()
 Permettre l'épargne des populations.....() ()
 Favoriser l'épanouissement de l'épargne.....() ()

5) Avez-vous le sentiment d'appartenir avant tout : (choisir une seule réponse)

Au réseau.....()
 A votre caisse()
 A votre département.....()

6) Choisir une seule réponse par ligne :

Vos relations sont :	excellentes	Bonnes	Moyennes	mauvaises	inexistantes
Dans votre caisse ou service					
Avec votre chef direct					
Avec le Siège					
Avec les dirigeants élus					

7) Choisir une seule réponse par ligne :

Vos relations :	S'améliorent	Se dégradent	Ne changent pas
Dans votre caisse ou service			
Avec votre chef direct			
Avec la direction			

8) Avez-vous la possibilité de donner votre avis sur votre travail ?

OUI NON

() ()

9) si oui votre avis est-il pris en compte ? (choisir une seule réponse)

- Très souvent(_____)
Souvent(_____)
Rarement(_____)
Jamais(_____)

10) Diriez-vous que : (choisir une réponse par ligne)

- | | OUI | NON |
|---|-----------|-----------|
| Votre salaire est satisfaisant | (_____) | (_____) |
| Le réseau favorise le développement des compétences..... | (_____) | (_____) |
| La promotion interne du réseau respecte les critères de
Compétences, de performance et d'ancienneté..... | (_____) | (_____) |
| Les techniciens sont formés à l'animation de l'équipe..... | (_____) | (_____) |
| Vous recommanderez à un ami de venir travailler dans le Réseau
Parce que c'est une bonne entreprise..... | (_____) | (_____) |
| Le Réseau a mis en place des pratiques de reconnaissance des
des efforts des employés | (_____) | (_____) |
| Le travail dans le réseau vous permet d'être à la pointe de vos
Compétences professionnelles..... | (_____) | (_____) |
| Votre contribution au progrès du Réseau est encouragée et
reconnue..... | (_____) | (_____) |
| Les encadreurs du réseau savent retirer certaines de leurs décisions
qui se révèlent incompatibles aux réalités du terrain..... | (_____) | (_____) |
| Le réseau fait un effort continu pour améliorer les conditions
de travail et de sécurité de ses salariés..... | (_____) | (_____) |
| Le réseau sait repérer les signaux de stress, de mécontentement, et
de dysfonctionnements sociaux et agit de façon préventive..... | (_____) | (_____) |

11) Aujourd'hui, vous estimez-vous : (choisir une seule réponse)

- Globalement bien informé ?.....(_____)
Insuffisamment informé ?(_____)
Mal informé(_____)

12) Dans le domaine d'information et communication jugez-vous qu'il y a une évolution positive ?

OUI NON

13) Choisir une réponse par ligne :

L'information est :	inexistante	Peu satisfaisante	satisfaisante
1) sur les objectifs et les résultats de l'entreprise			
2) sur votre travail			
3) sur la vie sociale(salaires, congés, poste à pourvoir, mouvement de personnel)			
4) sur les autres caisses, le Siège			
5) sur l'évolution de nos produits et services			
6) sur l'environnement économique, la concurrence			

14) Parmi les sujets précédents, choisissez-en quatre que vous aimeriez voir développer

(indiquer les numéros, en les classant par ordre de préférence décroissant)

En 1^{er} En 2^e En 3^e En 4^e

15) Lorsque l'information est peu satisfaisante, est-ce parce que : (choisir une seule réponse)

OUI NON

(1) Elle est insuffisante ou incomplète

(2) Elle arrive trop tard

(3) Elle est insuffisamment organisée.....

(4) Elle set insuffisamment expliquée et discutée avec la

- hiérarchie.....() ()
- (5) Elle est insuffisamment concrète et directement utilisable..() ()
- (6) Elle est trop abondante() ()
- (7) Elle est peu évidente.....() ()
- (8) Elle paraît peu objective.....() ()

16) Parmi les raisons ci-dessus, précisez le motif le plus déterminant de votre insatisfaction

(indiquer son numéro)

()

17) le système d'information et de communication de l'entreprise est constitué d'un certain nombre de dispositifs et d'outils comment les jugez-vous ? (choisir une seule réponse par ligne)

	inexistants	satisfaisants	Peu satisfaisants	excellents
Entretiens individuels				
Réunion régulière de service				
Réunion du personnel du siège				
Celui des caisses de base				
Groupe de travail				
Notes de service signalétique				
Des locaux				
Panneaux, d'affichage direction				
Audiovisuels(vidéo, kiosque D'information)				
Messagerie téléphonique				
Revue de presse				
Journal interne				

18) **Diriez-vous :** (choisir une réponse par ligne)

	OUI	NON
On est bien informé si on veut l'être.....	()	()
Il n'y a pas assez de réunion à notre niveau.....	()	()
Je suis moi aussi donneur d'informations.....	()	()
Les responsables ne nous donnent pas des informations qui nous Intéressent	()	()
Il n'y a pas du tout de réunions des caissiers (e).....	()	()
Il y a trop de bruit de couloir et de rumeurs.....	()	()

19) **Quelles forme d'informations et de communication faudrait-il développer ?** (en choisir quatre et les numéroter par ordre de préférence)

Note de service	()
Les entretiens individuels.....	()
Les réunions de service	()
Les groupes de travail.....	()
Les panneaux lumineux	()
Panneaux d'affichage.....	()
Signalétique de locaux	()
Audiovisuels (vidéo, kiosque d'information).....	()
Les informations téléphonées	()
Revue de presse.....	()
Le journal interne.....	()

20) **Vos commentaires, attentes, suggestions pour améliorer l'information, la communication et le climat social au sein du Réseau UM- PAMECAS**

21) SEXE :

M F
() ()

AGE :

* - de 25 ans () * de 35 à 44 ans ()
* de 25 à 34 ans () * + de 44 ans ()

GATEGORIE :

Caissier () agent de crédit () gérant () techniciens ()
Dirigeants élus () Chef département ()

Avez-vous des personnes sous votre responsabilité ?

OUI NON
() ()

Si OUI, combien ?

1 à 5 5 à 15 + de 15
() () ()

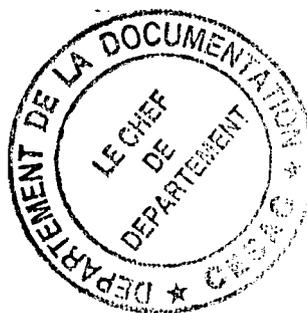
Secteur d'activité ?

-() -()
-() -()

Autres départements ou services (précisez)

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	9
PREMIERE PARTIE	13
PHASE PREPARATOIRE DE L'AUDIT	13
Chapitre I Présentation et localisation	13
I: Présentation de l'Union des Mutuelles du Partenariat, pour la Mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal (U M - P A M E C A S).....	13
I.1 HISTORIQUE DE (UM- PAMECAS).....	13
I.2 OBJECTIFS.....	13
I.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	14
I.4 ORGANIGRAMME DE UM- PAMECAS.....	15
I.5 IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DES CAISSES DU BUREAU PAMECAS.....	16
I.6 PARTENAIRES STRATEGIQUES.....	17
I.7 PRODUITS ET SERVICES.....	17
I.8 L'EPARGNE.....	17
I.9 L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL.....	23
Chapitre II : Cadre théorique	24
I L'historique du mot audit	24
II.1) L'ORIGINE DE L'AUDIT SOCIAL.....	24
II.2 L'AUDIT SOCIALE.....	25
II.3 METHODOLOGIE DE L'AUDIT DU CLIMAT SOCIAL.....	26
II.4 LES ETAPES ET OUTILS DU CLIMAT SOCIAL.....	27
II.5 LES INFORMATIONS.....	29
Chapitre III: Méthodologie	30
III.1. METHODE D'ECHANTILLONNAGE.....	30
III.3 L'ECHANTILLON ALEATOIRE SIMPLE.....	31
III.4 LE RECUEIL D'INFORMATION.....	32
III.5 LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	32
III.6 LES GUIDES D'ENTRETIEN.....	33
III.7 ELABORATION ET PRE TEST DE QUESTIONNAIRE.....	33



DEUXIEME PARTIE : PHASE DE REALISATION	34
Chapitre I Cadre pratique	34
I. LES ENTRETIENS DE PRISE DE CONNAISSANCE AVEC LE PERSONNEL DES CAISSES DE BASE ET SIEGE	34
I.1. ANALYSE DES ENTRETIENS AVEC LE PERSONNEL DU RESEAU :	35
I.2. LES DISCUSSIONS AUTOUR DU MOT CULTURE D'ENTREPRISE	35
I.3. LA CULTURE DE PAMECAS	36
I.4. L'ANALYSE DOCUMENTAIRE	37
CHAPITRE II : RÉSULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE	37
II. LES FAITS REMARQUABLES DE NOTRE DIAGNOSTIC QUALITATIF	37
II.1. LA MOTIVATION ET SATISFACTION DU PERSONNEL	37
II.2. LA SATISFACTION DU PERSONNEL	38
II.3. LES INSATISFACTIONS	38
II.4. LES PRINCIPALES ATTENTES ISSUES DE L'ANALYSE QUALITATIVE	42
CHAPITRE III. ANALYSE ET INTERPRETATION QUANTITATIVE	44
III. INTERRÉSTATION DES RÉSULTATS DES DONNÉES QUANTITATIVES	44
III.1. L'OBJET DE L'ANALYSE QUANTITATIVE	44
III.2. RECOMMANDATIONS	65
III.3. LES DIFFICULTES DU TERRAIN	67
CONCLUSION GENERALE	68
BIBLIOGRAPHIE	71

ANNEXES

ANNEXES I

ANNEXES II