



CESAG

**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

*Institut Supérieur de Gestion des
Entreprises et des Organisations (ISGEO)*



**BANQUE CENTRALE
DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (BCEAO)**

**DIRECTION NATIONALE POUR LA CÔTE
D'IVOIRE**

AGENCE PRINCIPALE D'ABIDJAN



**DIPLÔME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS**

DESAG 1^{ère} Promotion (2002-2003)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**CONTRIBUTION A L'ELABORATION D'UN TABLEAU
DE BORD SOCIAL POUR LE SUIVI DE L'ABSENTEISME
A LA BCEAO
AGENCE PRINCIPALE D'ABIDJAN.**

Bibliothèque du CESAG



108849

Présenté et soutenu par :
KOFFI Kouadio Vivien

Directeur **M0008DESAG04**

*M. DIOP Abdourahmane
Professeur Associé au CESAG*

2

Maître de stage :

M. KRA Yao Vincent
Chef de la Section Administrative et Financière



juillet 2004.

✦ DEDICACES ✦

- ❖ Au Seigneur Dieu Tout-Puissant par la grâce de qui ce Mémoire a vu le jour !
- ❖ A mes parents qui n'ont jamais cessé de me soutenir tant financièrement que moralement dans cette difficile épreuve !
- ❖ A mon frère et mes sœurs pour les encouragements et le soutien moral qu'ils m'ont apporté !
- ❖ A tous mes amis qui sont restés présents à mes côtés dans les moments difficiles !
- ❖ A la première promotion du DESAG ainsi qu'à l'ensemble des stagiaires du CESAG !
- ❖ A toutes les personnes qui me sont chères !

REMERCIEMENTS

Ce document est l'aboutissement d'une formation de DESS en Administration et Gestion des entreprises au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar au Sénégal.

Sa réalisation a été possible grâce à la participation et au soutien de nombreuses personnes.

Qu'il me soit donc permis de réaffirmer ma profonde gratitude à ma famille pour son soutien tant financier que moral, et d'adresser mes sincères remerciements à :

- M. Patrice KOUAME, Directeur Général du CESAG, et tout le corps professoral pour la qualité de la formation reçue ;
- M. DIOP Abdourahmane qui a bien voulu nous encadrer pour la réalisation de ce Mémoire ;
- M. ADOHI Asseu Ernest, Directeur de l'Agence Principale d'Abidjan, et son Adjoint M. KONE Fernand ;
- Mme BEUGRE Amenan Justine, Chef du Service des Ressources Humaines, et son Adjoint M. IPOU Kanga Pascal ;
- M. KRA Yao Vincent, notre maître de stage, et M. BLE Charles pour son aide spontanée ;
- Mmes BOUADOU Marthe et DOMINGO Marie-Antoinette, respectivement Chef de la Section Communication et Formation, et Chef de la Section Sociale et de la Prévoyance ;
- tout le personnel du Service des Ressources Humaines pour la bienveillance dont il a fait preuve à notre égard ;
- M. DIOMANDE, Sous-Directeur des Ressources Humaines au Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD), pour ses précieux conseils ;
- toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration du présent document et qu'il nous est impossible de citer nommément.

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	VII
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VIII
AVANT-PROPOS	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
1. OBJET DE L'ETUDE	1
2. PROBLEMATIQUE	1
3. OBJECTIFS DE L'ETUDE	4
4. INTERETS DE L'ETUDE	4
5. DELIMITATION DE L'ETUDE	6
6. LIMITE DE L'ETUDE	7
7. DEMARCHE DE L'ETUDE	7
8. PLAN DE L'ETUDE	8

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE I/ CADRE THÉORIQUE	10
I- NOTIONS FONDAMENTALES	10
I.1- TABLEAU DE BORD ET INDICATEURS	10
<i>I.1.1- Le tableau de bord.....</i>	<i>10</i>
<i>I.1.2- Les indicateurs.....</i>	<i>15</i>
I.2- LA NOTION DE PERFORMANCE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	17
<i>I.2.1- Généralités sur la gestion des ressources humaines</i>	<i>17</i>
<i>I.2.2- Approche de la performance sociale</i>	<i>22</i>
<i>I.2.3- L'absentéisme.....</i>	<i>25</i>
II- LE TABLEAU DE BORD SOCIAL.....	28
II.1- PRESENTATION DU CONCEPT	28
<i>II.1.1- Définition et rôles du tableau de bord social.....</i>	<i>28</i>
<i>II.1.2- Tableau de bord social et bilan social</i>	<i>31</i>
<i>II.1.3- L'indicateur social.....</i>	<i>33</i>

II.2- TYPOLOGIE DES TABLEAUX DE BORD ET DES INDICATEURS SOCIAUX	34
<i>II.2.1- Typologie des tableaux de bord sociaux</i>	34
<i>II.2.2- Typologie des indicateurs sociaux</i>	35
III- PRINCIPES D'ELABORATION ET METHODOLOGIE	
APPLIQUEE	36
III.1- PRINCIPES D'ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX.....	36
III.2- METHODOLOGIE APPLIQUEE.....	38
CHAPITRE II/ PRESENTATION DE LA BCEAO	41
I- QUELQUES RAPPELS SUR L'UMOA	41
I.1- HISTOIRE DE L'UMOA	41
I.2- CADRE INSTITUTIONNEL DE L'UMOA	43
II- PRESENTATION GENERALE DE LA BCEAO	44
II.1- MISSIONS ET OBJECTIFS	44
II.2- LES CHANTIERS DE LA BCEAO.....	46
III- ADMINISTRATION ET ORGANISATION DE LA BCEAO	49
III.1- ADMINISTRATION DE LA BCEAO	49
III.2- ORGANISATION INTERNE.....	50
<i>III.2.1- Organisation générale de la BCEAO</i>	50
<i>III.2.2- La Direction Nationale de la BCEAO pour la Côte d'Ivoire</i>	52
<i>III.2.3- Le Service des Ressources Humaines</i>	53

DEUXIEME PARTIE : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD SOCIAL POUR LE SUIVI DE L'ABSENTEISME

CHAPITRE I/ PREALABLE A LA CONSTRUCTION DU	
TABLEAU DE BORD SOCIAL	57
I- DETERMINATION DE LA CIBLE DU TABLEAU DE BORD	57
I.1- IDENTIFICATION DES DESTINATAIRES ET ANALYSE DES ATTENTES.....	57
I.2- TERMINOLOGIE EMPLOYEE	58

II- ETUDE D'OPPORTUNITE	60
II.1- DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE TRAITEMENT DES ABSENCES	60
II.2- DIAGNOSTIC DES CONDITIONS D'ELABORATION DU TABLEAU DE BORD SOCIAL	62
CHAPITRE II/ CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD SOCIAL	67
I- IDENTIFICATION DE LA PREOCCUPATION DE GESTION ET CHOIX DES INDICATEURS SOCIAUX	67
I.1- IDENTIFICATION DE LA PREOCCUPATION DE GESTION	67
I.2- CHOIX DES INDICATEURS SOCIAUX	69
II- DEFINITION DES PARAMETRES DES INDICATEURS ET ELABORATION DES FICHES-INDICATEURS	72
II.1- DEFINITION DES PARAMETRES DES INDICATEURS	72
II.2- ELABORATION DES FICHES-INDICATEURS	75
III- DETERMINATION DE REFERENCES ET MISE EN FORME DU TABLEAU DE BORD	81
III.1- DETERMINATION DE NORMES ET DE REFERENCES	81
III.2- MISE EN FORME ET PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD	82
RECOMMANDATIONS	87
CONCLUSION	90
BIBLIOGRAPHIE	92
ANNEXES	95

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AEN	: Agent d'Encadrement National
AOF	: Afrique Occidentale Française
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BRS	: Banque Régionale de Solidarité
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CRRAE	: Caisse de Retraite par Répartition des Agents d'Encadrement
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
PARMEC	: Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit
PASMEC	: Projet d'Appui aux Structures Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit
PNC	: Personnel Non Cadre
RH	: Ressources Humaines
SFD	: Systèmes Financiers Décentralisés
SRH	: Service des Ressources Humaines
TBS	: Tableau de bord social
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1.1- Niveaux progressifs d'élaboration des tableaux de bord sociaux dans le domaine « climat et dysfonctionnements »	30
Tableau 1.2- Comparaison du bilan social et du tableau de bord social	32
Tableau 1.3- Répartition des Agences de la BCEAO dans les Etats de l'UMOA	51
Tableau 1.4- Répartition du personnel de l'Agence Principale d'Abidjan	53
Tableau 2.1- Opportunités et menaces à la réalisation du tableau de bord social	66
Tableau 2.2- Tableau de bord social pour le suivi de l'absentéisme de l'Agence	85
Tableau 2.3- Glossaire.....	86

FIGURES

Figure 1.1- Domaines de mise en place du tableau de bord social	29
Figure 2.1- Notre démarche de construction	67
Figure 2.2- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme du personnel	76
Figure 2.3- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme de courte durée	77
Figure 2.4- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme de longue durée	78
Figure 2.5- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme maladie	79
Figure 2.6- Fiche-indicateur de la durée moyenne des absences.....	80

AVANT-PROPOS

Le contexte de concurrence accrue qui prévaut actuellement oblige les entreprises à gérer de façon plus rigoureuse les moyens dont elles disposent. Pour cela, elles recherchent une performance optimale à tous les niveaux (économique, financier et social). Dans ce contexte où la créativité et l'innovation sont des facteurs clés de succès, la performance sociale apparaît comme un facteur décisif pour la réalisation de la performance globale des entreprises.

L'un des moyens permettant la réalisation ou l'amélioration de la performance sociale des entreprises serait la maîtrise de toutes les anomalies qui entravent leur fonctionnement : ce sont les dysfonctionnements sociaux.

Parmi les dysfonctionnements sociaux, l'absentéisme occupe une place importante si l'on s'en tient au coût énorme qu'il occasionne. En effet, selon le Bureau International du Travail (BIT), l'absentéisme coûterait aux Etats-Unis 200 milliards de dollars par an, pendant qu'en France on évalue son coût pour la collectivité à 25 milliards d'euros (au bas mot)¹.

L'absentéisme n'est pas un phénomène propre aux pays occidentaux. Il est également très présent en Afrique.

Cependant, avant de se lancer dans une « guerre » contre l'absentéisme, il faudrait d'abord parvenir à caractériser le phénomène avec précision. De cette manière, l'on pourrait mieux orienter les différentes actions de régulation à mener.

L'un des outils auquel peuvent recourir les entreprises et organisations désireuses de bien cerner l'absentéisme est le tableau de bord social. Cet outil d'apparition récente s'impose déjà à tous les acteurs de la gestion sociale, soucieux d'abandonner le « pilotage à vue » et de décider de manière éclairée.

¹ Information recueillie sur le site du magazine *L'Entreprise* : www.lentreprise.com .

INTRODUCTION GENERALE

1- OBJET DE L'ETUDE

La présente étude porte sur l'élaboration d'un tableau de bord social au sein de l'Agence Principale de la BCEAO d'Abidjan. Ce tableau de bord social est destiné au suivi de l'absentéisme au sein de l'Agence.

L'expression de tableau de bord social que nous employons dans ce document renvoie aux tableaux de bord de gestion utilisés dans le domaine des ressources humaines (également appelés *tableaux de bord ressources humaines* ou *tableaux de bord RH*).

2- PROBLEMATIQUE

L'environnement international, en proie à de profonds changements, devient de plus en plus complexe et incertain. Une seule logique de fonctionnement de la planète s'est imposée, à savoir l'économie de marché. Les relations économiques internationales sont désormais régies par la loi de l'offre et de la demande : c'est le phénomène de la mondialisation. De nouveaux marchés et débouchés font leur apparition, mais également de nouveaux concurrents. Les clients ont des attentes de plus en plus spécifiques.

Il paraît alors nécessaire de ne plus considérer la performance dans la seule optique financière. En effet, l'on a assisté jusqu'au début du siècle dernier, à une véritable hégémonie des mesures financières de la performance telles que le retour sur investissement, désigné en anglais par l'expression ROI (*Return On Investment*). Il convient désormais d'avoir une conception multidimensionnelle, une vision globale de la performance dans laquelle les intérêts de tous les acteurs sont pris en compte (KAPLAN et NORTON, 1996).

Ainsi, l'avantage concurrentiel provient plus de la création de valeur, de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel, que de la seule maîtrise des coûts de production.

L'apparition des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) symbolise l'entrée dans la société dite « de l'information ». Grâce à Internet, il est possible d'effectuer des échanges à travers le monde entier en dépassant les frontières du temps et de l'espace. Sa déclinaison interne, dénommée Intranet, offre les mêmes possibilités à l'échelle de l'entreprise.

Les progiciels de gestion intégrée (en anglais ERP : *Enterprise Resource Planning*), qui permettent de piloter et de gérer les processus administratifs, se multiplient à un rythme impressionnant en s'améliorant sans cesse.

Tous ces phénomènes entraînent un accroissement des interactions aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Il y a une multitude d'informations et d'acteurs, et un plus grand nombre de paramètres clés à prendre en considération.

Mieux maîtriser les informations clés pour décider plus vite et de manière plus avisée devient capital pour les dirigeants d'entreprises.

Pour obtenir tous ces avantages compétitifs dans cet environnement complexe et hautement incertain, les organisations sont amenées à se recentrer sur la gestion de leur actif le plus précieux, en l'occurrence la ressource humaine. Les objectifs sociaux deviennent ainsi des objectifs stratégiques pour les entreprises. On constate aussi, comme l'indique Jean-Pierre TAÏEB (2001), que « les directions des ressources humaines sont, plus qu'avant, intégrées au comité de direction »².

En d'autres termes, la performance sociale devient décisive (sinon primordiale) dans la réalisation de la performance globale des organisations.

² Voir également l'ouvrage *Contrôle de gestion sociale* de Bernard MARTORY à la page 313.

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), institut d'émission de l'UMOA, consciente de l'importance grandissante que revêt aujourd'hui la ressource humaine, a engagé de nombreuses réformes visant la modernisation de ses pratiques de gestion des ressources humaines et le renforcement qualitatif de ses capacités humaines.

Cependant, l'optimisation de la performance sociale reste subordonnée pour une grande part à la régulation des « dysfonctionnements sociaux », notamment l'absentéisme, présent dans bon nombre d'organisations à travers le monde.

L'Agence Principale de la BCEAO à Abidjan confirme ce constat. En effet, elle a connu ces dernières années un niveau important d'absentéisme. Avec l'arrivée d'un nouveau Directeur d'Agence Principale dans le courant de l'année 2003, un nouveau système de contrôle (système informatisé de badges) a été instauré. Ce système qui permet un meilleur contrôle des déplacements des agents (entrées et sorties de la Banque), semble avoir freiné quelque peu le rythme des absences.

Néanmoins, les responsables du Service des Ressources Humaines (SRH), fermement résolus à prévenir toute augmentation du niveau actuel d'absentéisme dans l'Agence, ont exprimé le besoin de disposer d'un outil qui leur offrirait une vision plus fine de l'absentéisme dans l'Agence, de manière à pouvoir mieux orienter leurs actions.

En notre qualité de spécialiste en administration et gestion des entreprises et organisations, il nous a été demandé de mener une réflexion dans ce sens et de proposer un outil qui permette de répondre à la préoccupation exprimée. Parmi les outils dont dispose la gestion sociale, le tableau de bord social nous est apparu comme l'outil le plus approprié pour résoudre la problématique posée.

C'est dans ce cadre que nous avons réalisé cette étude dont le thème est :

« Contribution à l'élaboration d'un tableau de bord social pour le suivi de l'absentéisme à la BCEAO, Agence Principale d'Abidjan ».

3- OBJECTIFS DE L'ETUDE

Notre étude présente un objectif général et deux objectifs spécifiques :

✓ **Objectif général**

Contribuer à l'amélioration du système d'information sociale de l'Agence, et partant, à un pilotage social plus efficace.

✓ **Objectifs spécifiques**

- Indiquer une démarche d'élaboration des tableaux de bord sociaux.
- Proposer au SRH un tableau de bord social permettant une analyse fine de l'absentéisme dans l'Agence.

Nous ne prétendons pas proposer ici une « panacée ». Notre étude doit plutôt être perçue comme une modeste contribution en ce sens qu'elle propose un modèle de base sur lequel chaque responsable du Service des Ressources Humaines pourra s'appuyer pour construire ses *propres* tableaux de bord sociaux.

4- INTERETS DE L'ETUDE

Cette étude présente plusieurs intérêts :

➤ **Pour la communauté scientifique**

Les tableaux de bord sociaux permettent à une entreprise d'avoir une vision plus claire de sa gestion sociale. En effet, la démarche d'élaboration des tableaux de bord sociaux oblige à clarifier les objectifs poursuivis ainsi que les normes à partir desquelles l'on pourra juger de la performance qu'on réalise.

Cependant, force est de constater que le nombre d'ouvrages consacrés aux tableaux de bord sociaux demeure relativement faible.

La présente étude fera le point des développements théoriques actuels sur ce concept.

➤ **Pour la BCEAO**

En réalisant des tableaux de bord sociaux sur l'absentéisme pendant une certaine durée, le SRH disposera d'une base de données sociales qui lui permettra de dégager des tendances d'évolution et de faire des prévisions plus fiables. Ces tableaux de bord permettront d'orienter les analyses approfondies à mener et d'identifier avec une meilleure précision la population sur laquelle il faudra agir de façon prioritaire.

De plus, le SRH sera en mesure d'anticiper d'éventuels conflits sociaux (l'absentéisme est un précieux révélateur du climat social d'une organisation).

Les tableaux de bord sociaux répondent à un souci d'amélioration continue de la performance sociale. En vulgarisant l'utilisation de ces outils, l'Agence va améliorer son système d'information sociale, ce qui lui permettra de piloter plus efficacement sa performance sociale.

Cette étude pourra également servir de modèle pour la réalisation de tableaux de bord sociaux dans les autres Agences (Principales et Auxiliaires) de la Banque Centrale.

➤ **Pour les entreprises et les cabinets de conseil**

L'étude présente les principes et la démarche générale d'élaboration des tableaux de bord sociaux. Elle réunit également toutes les notions essentielles à la bonne maîtrise de cet outil.

Elle revêt un intérêt particulier pour les entreprises et les cabinets de conseil dans la mesure où elle est relative à un concept d'actualité dont l'importance n'est plus à démontrer.

En effet, dans un contexte où le management des hommes devient essentiel, et où il faut être capable de décider rapidement et de manière avisée, le recours aux tableaux de bord sociaux est plus que jamais justifié.

➤ **Pour le CESAG**

La présente étude est originale en ce sens qu'elle est la première au niveau du CESAG à se consacrer entièrement à l'élaboration d'un tableau de bord social sur le thème de l'absentéisme. Elle constitue à ce titre un enrichissement pour la documentation dont dispose le CESAG.

Elle permettra aux stagiaires du CESAG d'approfondir leurs connaissances sur ce sujet, et de mieux orienter les recherches qu'ils pourraient éventuellement effectuer.

➤ **Pour nous-même**

Cette étude nous a été très bénéfique puisqu'elle nous a permis d'approfondir notre connaissance des tableaux de bord ainsi que leur application au domaine de la gestion sociale.

Elle nous a également permis de sortir des considérations purement théoriques et d'être confrontés aux problèmes d'ordre pratique qui surviennent lors de la conception d'un tableau de bord social.

5- DELIMITATION DE L'ETUDE

Notre étude n'est pas une étude de l'absentéisme (cela aurait consisté en l'analyse de l'évolution de l'absentéisme, en la recherche de ses causes, en la proposition d'éventuels moyens de régulation, ou encore en l'évaluation de son coût pour l'Agence).

Elle pourrait néanmoins venir en appoint à une étude de l'absentéisme puisque le tableau de bord qu'elle propose va faciliter l'analyse de l'évolution de l'absentéisme de même que l'identification de ses causes.

La présente étude n'aborde pas non plus l'aspect de la réalisation informatique du tableau de bord.

6- LIMITE DE L'ETUDE

La principale limite de notre étude réside dans le fait que le tableau de bord social que nous avons élaboré ne contient pas de données chiffrées. Cela est dû au fait que, pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas été autorisés à les faire figurer dans le présent document.

Il ne s'agit donc pas d'une limite en tant que telle, dans la mesure où les responsables du SRH (destinataires du modèle que nous proposons) sont en possession de ces données chiffrées.

7- DEMARCHE DE L'ETUDE

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté la démarche suivante :

- la revue de la littérature sur les tableaux de bord et la gestion des ressources humaines ;
- l'exploitation de documents internes tels que le statut et les règlements du personnel de la BCEAO ;
- l'élaboration d'un guide d'entretien et d'un questionnaire que nous avons adressés aux responsables du Service des Ressources Humaines ;
- des entretiens informels avec différents membres du personnel de l'Agence (cadres et non cadres) qui ont permis d'apporter plus de pertinence à notre étude ;
- la présentation de nos analyses et du modèle auquel nous avons abouti ;
- la formulation de recommandations.

8- PLAN DE L'ETUDE

La présente étude sera structurée de la façon suivante :

- une première partie relative, d'une part, aux fondements théoriques nécessaires à la bonne compréhension du thème traité, et d'autre part, à la présentation de la BCEAO, entité dans laquelle nous avons effectué notre stage ;
- une seconde partie qui présente les analyses effectuées et le tableau de bord social qui en résulte ;
- nos recommandations suivies d'une conclusion.

PREMIERE PARTIE :

CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE I/ CADRE THEORIQUE

I- NOTIONS FONDAMENTALES

I.1- TABLEAU DE BORD ET INDICATEURS

I.1.1- Le tableau de bord

Le système d'information de gestion de l'entreprise regroupe un très grand nombre de données dont seules quelques-unes sont pertinentes pour les responsables aux différents niveaux de la structure hiérarchique. Les outils comptables et budgétaires, pourtant très utilisés au cours du siècle passé, n'ont pas permis de répondre au besoin d'information des différents responsables de l'entreprise du fait des nombreuses insuffisances qu'ils présentent (procédures d'élaboration lourdes et complexes, trop grand nombre d'informations financières, ne donnant pas une bonne vision des facteurs clés pour le pilotage de l'activité).

C'est donc pour pallier les déficiences inhérentes aux outils comptables et budgétaires et pour répondre efficacement au besoin d'information des décideurs que le tableau de bord a vu le jour (il a été mis en place dans certaines entreprises avant la seconde guerre mondiale).

La notion de tableau de bord provient du monde du transport où elle désigne l'ensemble des instruments permettant de s'assurer du bon fonctionnement des équipements et de la précision du trajet emprunté.

« Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal ; c'est-à-dire un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude » {Jean-Yves SAULOU, 1984}.

Selon Pierre VOYER³, un tableau de bord, c'est « une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire...et ciblée, sous forme de coup d'œil accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détails. ».

On pourra retenir que le tableau de bord est un ensemble d'informations synthétiques (indicateurs) permettant à un responsable de s'assurer du bon fonctionnement du système qu'il dirige.

Le tableau de bord privilégie la qualité de l'information à sa quantité par la mise en évidence des résultats significatifs, des exceptions, des écarts ainsi que des tendances. Il est essentiellement un outil de pilotage.

Par la mise en évidence d'écarts, le tableau de bord permet de mener des actions correctives avant la réalisation du résultat final : on parle de *proactions*.

Les informations contenues dans le tableau de bord sont peu nombreuses (25 indicateurs au maximum) et importantes pour le responsable concerné. Compréhensibles et simples à interpréter, elles sont présentées de manière efficace (généralement sous forme de graphiques), selon une périodicité à déterminer.

Le tableau de bord est souvent confondu avec d'autres outils de gestion. Parmi ceux-ci, le reporting est considéré comme celui qui se rapproche le plus, dans sa conception, du tableau de bord.

Le reporting est un outil de suivi et d'évaluation des performances. Il est issu de la « responsibility accounting », notion apparue dès le début du 20^{ème} siècle dans les grandes entreprises américaines. Selon CHIAPELLO et DELMOND (1994), le reporting est constitué de « la portion de l'information que possède le responsable

³ Pierre VOYER, (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 446 p.

opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique, et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage ».

Il est également défini par P.-L. BESCOS dans *Contrôle de gestion et management* comme « le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités de gestion décentralisées à leur centre de coordination ».

« Le reporting a pour mission principale d'informer la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées » (in Manuel de gestion, volume 1). A ce titre, il fait partie du système d'information de la direction générale.

A l'image du tableau de bord, le reporting est un outil d'aide à la décision composé d'indicateurs mesurant des objectifs et recherchant des causes et des tendances.

Toutefois, le reporting se distingue du tableau de bord dans la mesure où il sert uniquement à faire remonter les informations relatives au degré de réalisation des objectifs. Le tableau de bord, quant à lui, est utilisé aussi bien pour le pilotage et la gestion opérationnelle, que pour la remontée des informations.

Le reporting fournit également un grand nombre d'informations détaillées, essentiellement comptables et financières ; à la différence du tableau de bord qui fait plutôt apparaître des informations synthétiques, en petit nombre, et de natures diverses (physiques, comptables et financières).

Le tableau de bord revêt plusieurs fonctions :

◆ ***Fonction de contrôle et de comparaison***

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et les dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

◆ ***Fonction de dialogue et de communication***

Le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit notamment donner au subordonné la possibilité de commenter les résultats de son action (forces et faiblesses) afin de pouvoir demander des moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le tableau de bord permet ainsi de centrer la discussion sur la performance.

◆ ***Fonction de gestion, de guide d'analyse et d'aide à la décision***

Le tableau de bord informe sur les points clés de la gestion et avertit des éventuels résultats indésirables. Mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

◆ ***Fonction de reporting***

Le tableau de bord permet la remontée de l'information. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, autant ils peuvent à leur tour rendre compte en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents aux paliers supérieurs.

◆ ***Fonction de motivation***

Le tableau de bord constitue un excellent outil de motivation pour l'ensemble du personnel puisqu'il fournit des informations plus objectives pour l'évaluation du rendement.

◆ ***Fonction de contribution à la formulation des objectifs***

La démarche d'élaboration du tableau de bord oblige à une clarification des objectifs poursuivis.

On distingue plusieurs types de tableaux de bord :

❖ **le tableau de bord budgétaire** : c'est un outil de contrôle budgétaire qui permet de rapprocher les réalisations des prévisions à propos de certains points clés de la gestion (points critiques à surveiller), et de mettre en évidence les écarts constatés.

❖ **le tableau de bord financier et comptable** : outil de constatation essentiellement fondé sur des données financières et comptables, il privilégie l'analyse des résultats plutôt que le suivi des responsabilités opérationnelles.

❖ **le tableau de bord de gestion** : c'est un instrument d'action à court terme étroitement lié à la définition des objectifs clés et des responsabilités de chacune des structures de l'entreprise. Il ne retient, pour les points clés de décision, que les indicateurs les plus pertinents. Il privilégie la rapidité d'obtention de l'information à sa précision. C'est à cette catégorie qu'appartiennent les tableaux de bord sociaux.

❖ **le tableau de bord stratégique** : cet outil destiné à la direction générale est utilisé pour le pilotage à long terme de l'entreprise. Il fournit quelques mesures synthétiques permettant de décrire a posteriori la situation de santé de l'ensemble de l'entreprise.

Deux modèles de tableaux de bord stratégiques nous paraissent représentatifs de l'évolution actuelle des recherches en contrôle de gestion. Ce sont :

- *le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard* : construit par Robert KAPLAN et David NORTON, ce tableau de bord traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes : Financier, Client, Processus internes et Apprentissage organisationnel.

- *le navigateur de Skandia* : il est issu de l'expérience menée à Skandia AFS (groupe d'assurances suédois) par Leif EDVINSSON et Michael MALONE. Son originalité réside dans l'attention particulière qu'il porte aux ressources humaines. Il mesure ainsi la performance selon cinq axes : Financier, Clients, Processus, Innovation/Développement et Humain⁴.

⁴ Pour un approfondissement du concept du navigateur de Skandia, se reporter à l'ouvrage *Le capital immatériel de l'entreprise* d'EDVINSSON et MALONE.

I.1.2- Les indicateurs

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation » {Pierre VOYER ; 1999}.

En d'autres termes, les indicateurs sont des éléments d'information significative qui permettent de mesurer de manière synthétique la réalisation d'un objectif.

Un indicateur peut avoir plusieurs fonctions :

- ◆ fonction de suivi de l'action (taux d'avancement d'un projet),
- ◆ fonction d'évaluation (résultats atteints ou moyens engagés),
- ◆ fonction de diagnostic (identification d'un problème),
- ◆ fonction de vigilance (changements affectant l'environnement).

Cependant, il est rare que l'indicateur réunisse à la fois plus de deux des fonctions précitées.

L'indicateur peut être relatif à diverses caractéristiques de l'action et de ses résultats. Il peut être, entre autres, une mesure d'activité, un temps, une mesure de qualité, un rendement (production / consommation d'une ressource particulière), une productivité (production / consommation de toutes les ressources utilisées), une performance financière.

Plusieurs nomenclatures sont utilisées pour désigner les indicateurs. Nous en retiendrons quelques-unes.

◇ *Indicateur de résultat et indicateur de suivi*

Un **indicateur de résultat** mesure, pour une action donnée, le résultat final de cette action (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif). Par définition, il arrive trop tard pour l'action (c'est une mesure a posteriori).

Un **indicateur de suivi** (ou indicateur de progression) indique le niveau de déroulement d'une action ou d'un événement en cours. De ce fait, il révèle les tendances d'évolution et fournit une capacité d'anticipation (il favorise la proaction).

◇ *Indicateur de pilotage et indicateur de reporting*

Un **indicateur de pilotage** sert à la propre gouverne de l'acteur qui le suit et l'aide à piloter son activité. Il n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs. L'indicateur de pilotage est lié, soit au suivi d'actions en cours, soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un état de vigilance.

Un **indicateur de reporting** sert quant à lui à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. Il ne sert pas nécessairement de manière directe au pilotage du niveau qui rend compte.

◇ *Indicateur financier et indicateur non financier*

Un **indicateur financier** est un indicateur élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement par exemple).

L'**indicateur non financier** est élaboré à partir de données opérationnelles, extraites d'autres systèmes de gestion (volumes, stocks...). Il permet de se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus (industriels ou administratifs) de l'entreprise.

◇ *Indicateur synthétique et indicateur ciblé*

Un **indicateur synthétique** permet de décrire de manière très globale une situation. Il est pour cela élaboré à partir d'une multitude d'informations, ce qui peut

rendre assez difficile son interprétation. On le retrouve généralement dans les tableaux de bord de la direction générale.

L'**indicateur ciblé** est quant à lui focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance. Il est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il oblige à une sélection préalable des bons enjeux.

I.2- LA NOTION DE PERFORMANCE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

I.2.1- Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines

La fonction RH a évolué de façon parallèle aux théories des organisations. Comme on le sait, une organisation dispose de trois types de ressources pour atteindre ses objectifs ou réaliser sa mission : les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources humaines.

Mais, pendant longtemps, un intérêt plus grand a été accordé aux ressources financières et matérielles. En effet, jusqu'au début du 20^{ème} siècle, on a considéré le profit comme la seule mesure de la performance, la production étant le signe de l'efficacité. Le travailleur devait donc produire sans cesse et dans ce contexte, il était ramené au même stade que la machine.

La seule relation qui existait entre le travailleur et son employeur pouvait s'énoncer de la façon suivante : « *force de travail contre rémunération* ». C'est dire que l'aspect « humain » du travail n'était pas valorisé. Cette absence de sentiment humain dans les organisations était considérée comme la garantie de l'équité (Cf. la théorie de la Bureaucratie de Max WEBER).

La gestion des hommes à cette époque correspond à ce que l'on appelle l'Administration du personnel. Elle était plus quantitative que qualitative (elle se limitait principalement à la gestion des effectifs). On parlait alors de *Chef du*

personnel, poste considéré comme ne nécessitant pas de compétence particulière et de ce fait à la portée de tout le monde (économistes, juristes, littéraires...).

Au fil du temps, l'on s'est rendu compte de l'importance que revêtent les RH dans la performance des entreprises. En d'autres termes, l'on a constaté qu'à produit et à technologie identiques, les entreprises les plus performantes étaient celles qui accordaient une plus grande considération à la prise en compte des préoccupations et attentes de leur personnel (voir école des relations humaines).

Il fallait donc parvenir à une gestion optimale des hommes en mettant au cœur du système de gestion l'adéquation profil/emploi et la motivation du personnel.

C'est également à partir de cet instant que l'on a compris la complexité de la gestion des hommes. En effet, parmi les trois types de ressources dont dispose l'entreprise, la RH est sans aucun doute la plus difficile à gérer. A la différence des autres ressources (financières et matérielles) qui sont des ressources inertes, figées, les RH sont des ressources intelligentes, évolutives.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut être abordée sous plusieurs angles : comme une entité organisationnelle, comme une fonction au sein de l'organisation, comme un corps de connaissances ou encore comme une pratique.

En tant qu'entité organisationnelle, la GRH désigne une unité administrative qui regroupe les différents spécialistes des ressources humaines dont le rôle est de fournir le soutien administratif et l'assistance en matière d'acquisition, de conservation et de développement des ressources humaines.

En tant que fonction au sein d'une organisation, la GRH renvoie à l'ensemble des responsabilités que doit assumer tout cadre détenteur de l'autorité hiérarchique en matière d'utilisation efficace et de traitement équitable des personnes au travail.

Sous l'aspect d'un corps de connaissances, la GRH se définit comme une discipline scientifique qui, en plus de décrire les outils de gestion, s'intéresse aux influences d'autres disciplines proches ou fondamentales. Elle est, de ce fait, pluridisciplinaire.

En tant que pratique, la GRH a pour objet de permettre à l'organisation de disposer en temps utile, des qualifications et des compétences nécessaires à la production des biens ou des services. Elle a alors pour rôle d'acquérir et d'intégrer la main-d'œuvre nécessaire, puis de la rendre la plus performante possible par rapport à l'objectif recherché par l'organisation.

Pour Alain MEIGNANT⁵, la finalité de la GRH s'énonce de la manière suivante :

« Disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible. ».

La GRH est définie par Laurent BELANGER (1999) comme « l'ensemble des activités d'Acquisition, de Développement et de Rétention des ressources visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite. »⁶. Cette définition nous permet de répartir les activités de la GRH en trois grandes rubriques :

- ❖ *l'Acquisition des RH* : description des fonctions ou des emplois, planification des ressources humaines, recrutement, sélection, accueil ;
- ❖ *le Développement des RH* : détermination des besoins de formation, élaboration et évaluation de programmes de formation ;

⁵ Alain MEIGNANT, (2001), *Manager la formation*, 5^e édition, Editions LIAISON, Paris, 408 p.

⁶ Cours de Gestion des Ressources Humaines des Cadres Supérieurs de la BCEAO (COFEB, 2002-2003).

❖ *la Rétention des RH* : appréciation du rendement, gestion des carrières, gestion de la rémunération et des avantages sociaux, communication.

Il importe de faire la distinction entre la GRH et l'Administration du personnel.

L'Administration du personnel a pour fondement théorique la bureaucratie de Max WEBER. Elle est caractérisée par l'existence d'une hiérarchie stricte et son mode d'action privilégié est la réaction (vision étroite, uniquement limitée au temps présent).

La GRH quant à elle, considère la main-d'œuvre comme un actif spécifique qu'il convient de gérer au mieux. Elle est pour cela tournée vers l'avenir (réalisation de prévisions), et de ce fait, elle anticipe au lieu de réagir.

La GRH a pour mission de rechercher un équilibre satisfaisant entre les besoins de l'entreprise et ceux des travailleurs. Elle répond à un triple objectif :

- 1) l'ajustement des effectifs (en quantité et en qualité) ;
- 2) l'animation des hommes, c'est-à-dire la satisfaction des attentes des travailleurs de façon continue ;
- 3) l'amélioration continue en qualité des moyens de gestion des ressources humaines (procédure de recrutement, politique de gestion sociale,...).

A la différence des autres fonctions de l'entreprise, la fonction RH peut être considérée comme une fonction transversale et partagée.

C'est une fonction transversale dans la mesure où tous les individus de l'entreprise sont concernés par ses actions (elle touche l'ensemble des salariés de l'entreprise).

C'est une fonction partagée en ce sens que divers acteurs y jouent un rôle :

- la Direction Générale, qui élabore les principes généraux de la politique sociale de l'organisation ;
- le Service ou la Direction des ressources humaines, dans les rôles et missions qui lui sont assignés ;

- et les responsables hiérarchiques, qui sont par définition présents dans toutes les fonctions de l'entreprise.

C'est donc à juste titre que Pierre LOUART (1991) a affirmé : « La gestion des ressources humaines est une tâche de tous envers tous. Elle est un domaine qui concerne l'ensemble des salariés, à la fois comme acteurs et comme personnes gérées. »⁷.

La GRH oriente ses actions autour de trois axes complémentaires :

- Administrer (mettre en œuvre la législation sociale, assurer la sécurité et l'épanouissement des hommes...),
- Communiquer (mettre en place les systèmes de circulation d'information et de communication de l'organisation, faire fonctionner et améliorer les outils et procédures de communication interne...),
- Gérer (recruter et placer chaque individu au poste qui lui convient, améliorer le rendement individuel et la performance humaine de l'organisation, assurer la rémunération...).

Les domaines d'actions de la fonction RH d'une organisation pourront alors être regroupés en trois rubriques qui sont :

- la mise en œuvre d'un cadre réglementaire (aspect administratif),
- l'animation du dialogue et la mise en œuvre de la communication avec les collaborateurs et les divers groupes constitutifs de la collectivité,
- le pilotage socio-économique, qui fait référence à la participation au développement des performances de l'organisation (tableau de bord, système d'information sociale, suivi des coûts et des résultats...).

⁷ Cours de Gestion des Ressources Humaines des Cadres Supérieurs de la BCEAO (COFEB, 2002-2003).

I.2.2- Approche de la performance sociale

Les organisations contemporaines sont confrontées à la nécessité d'améliorer leur performance si elles veulent se développer ou simplement survivre. L'une des possibilités d'y parvenir est l'amélioration de leur performance sociale. Il faut reconnaître que cette possibilité a été jusqu'ici peu exploitée.

Il n'est pas aisé de définir la notion de performance. Néanmoins, il est possible d'appréhender la performance globale d'une entreprise à travers la trilogie classique que constituent l'économie, l'efficacité et l'efficience.

L'économie désigne le fait de se procurer les ressources nécessaires à l'exercice d'une activité à un coût moindre.

L'efficacité se définit comme le degré d'atteinte des objectifs, quels que soient les moyens utilisés. Ainsi, l'efficacité sociale pourra se définir comme le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques (ce serait par exemple la réalisation d'un taux d'absentéisme donné).

Quant à l'efficience, c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Elle consiste selon Henri BOUQUIN (2000) à « maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ».

On pourra définir la performance sociale à partir des résultats obtenus par l'entreprise ou l'unité dans chacun des six domaines énumérés ci-après⁸ :

- les conditions de travail (conditions physiques et relations de travail),
- l'organisation du travail,
- l'ensemble communication-coordination-concertation,
- la gestion du temps,
- la formation intégrée (adéquation des formations aux emplois...),
- et la mise en œuvre stratégique.

⁸ Henri SAVALL et Véronique ZARDET, *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*.

L'amélioration de la performance d'une organisation moderne peut s'opérer de deux manières : on peut soit augmenter les quantités des facteurs de production (travail, capital, matières), soit agir sur la qualité de ces facteurs et de leur combinaison.

La première option a été très privilégiée par le passé, notamment par les entreprises industrielles. Mais elle se heurte aujourd'hui à des phénomènes de déséconomie d'échelle.

L'action sur la qualité des facteurs de production, dans une perspective d'amélioration de la performance, va nous conduire à étudier la notion de dysfonctionnement.

On appelle dysfonctionnements au sens large, les anomalies ou perturbations observées dans le fonctionnement d'une organisation. Ce sont les écarts entre l'orthofonctionnement (fonctionnement souhaité, recherché ou attendu) et le fonctionnement constaté.

L'approche socio-économique est un ensemble de procédures, outils et méthodes qui prennent en compte les RH sur les mêmes bases de traitement et de rationalité que les autres facteurs de production. Selon cette approche, les dysfonctionnements engendrent des coûts qui affectent la performance économique de l'organisation dans laquelle ils surviennent. Ces coûts sont dits « cachés » dans la mesure où les systèmes d'information classiques de l'entreprise (budget, compte de résultat...) ne permettent pas de les mettre en évidence.

Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation (sur-salaires, sur-temps, sur-consommations), mais également le reflet du manque à gagner occasionné par les dysfonctionnements (non-production, non-crédation de potentiel)⁹. Ils représentent donc le potentiel de performance dont aurait pu bénéficier l'entreprise en l'absence des dysfonctionnements (la performance pouvant consister aussi bien en

⁹ Voir les travaux de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), créé et dirigé par Henri SAVALL, Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2.

réduction de coûts qu'en augmentation de produits). D'où l'intérêt pour une entreprise de s'attaquer aux dysfonctionnements qui surviennent en son sein.

Sur le plan social, on pourra retenir la définition suivante :

« Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés ».

{MARTORY et CROZET, 2001}

Au titre des dysfonctionnements sociaux, on distingue l'absentéisme, le turnover, les conflits sociaux et les accidents de travail (nous reviendrons plus en profondeur sur la notion d'absentéisme dans le point suivant).

Prendre de bonnes décisions exige de disposer de bonnes informations, donc d'un système d'information. Le système d'information donne aux pilotes la visibilité dont ils ont besoin dans les choix qu'ils effectuent et dans la conduite de politiques.

« Le pilotage consiste, par le choix des phénomènes mesurés, à orienter les comportements individuels ou collectifs dans un sens jugé favorable à l'entreprise et à l'accomplissement de sa stratégie » {Philippe LORINO, 1991}.

Le pilotage social se définit comme une démarche caractéristique qui consiste à fixer les cibles sociales ou socio-économiques à atteindre à court ou à moyen terme, à réguler les écarts enregistrés et déterminer progressivement les nouvelles cibles souhaitables. Cela peut se traduire par la relation suivante :

Pilotage social = Objectifs + Régulations + Contrôle des écarts

Cinq raisons peuvent motiver la mesure et le pilotage des performances humaines¹⁰ :

- 1/ chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise ;
- 2/ chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès (il peut à tout moment situer son cheminement vers la cible) ;
- 3/ la hiérarchie dispose d'une base objective pour mesurer et comparer les performances (le système d'évaluation échappe ainsi à toute subjectivité) ;
- 4/ des informations objectives permettent de déterminer des « salaires de performance » ;
- 5/ chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux (logique de pilotage intégré des performances).

Le système d'information sociale est la base à une mise en œuvre réussie du pilotage social. En effet, il :

- formalise et présente les objectifs ;
- conduit à la mise en forme du plan social ;
- fournit au jour le jour des données objectives qualifiant les évolutions de l'environnement ;
- permet d'élaborer des indicateurs périodiques ;
- approvisionne en informations élémentaires les études ponctuelles ;
- détermine les écarts sur les objectifs ;
- permet la détermination de causes d'écarts et de responsabilités ;
- sert de base à la fixation de nouveaux objectifs.

I.2.3- L'absentéisme

L'absentéisme peut se définir de manière générale comme « le fait d'être souvent absent (de son lieu de travail ou d'études) ; la tendance à être souvent absent sans motif valable »¹¹.

¹⁰ B. MARTORY et D. CROZET dans *Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances*.

¹¹ Dictionnaire universel francophone, Hachette Edicef AUPELF-UREF, 3^e édition, Paris.

On pourra encore considérer l'absentéisme comme une perturbation qui survient au plan de la production et de l'organisation du travail, étant donné qu'il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives. C'est le témoignage d'un comportement de refus (provisoire et limité) du travail et de baisse de l'implication (phénomène de démotivation). Son élévation au-delà d'un seuil considéré comme normal dans l'organisation où il se manifeste pourra être interprété comme l'amplification de ce comportement.

L'absentéisme est un reflet du climat social de l'entreprise. Une augmentation subite de son niveau (dans un service, un atelier ou dans l'ensemble de l'organisation) doit entraîner de façon systématique une recherche des facteurs explicatifs (arrivée d'un nouveau responsable, mise en œuvre d'une nouvelle politique...).

L'absentéisme reflète également les conditions de travail dans l'organisation (pénibilité du travail, forte pression de la part des supérieurs hiérarchiques...).

Il est indéniable que l'absentéisme coûte cher aux organisations (on estime généralement que 1% de taux d'absentéisme coûte 1% de masse salariale). Le coût global de l'absentéisme peut se subdiviser en deux éléments, à savoir :

- un coût de perturbation (manque à gagner et pertes de production occasionnés par l'absence d'une personne, désorganisation induite) ;
- un coût de régulation dans la mesure où les stratégies conduites pour pallier les absences du personnel engendrent des coûts supplémentaires (financement du remplacement et de la gestion des absents, surcoût lié aux heures supplémentaires).

L'organisation pourra (selon les exigences de son activité et les circonstances du moment) soit accepter la perturbation engendrée par l'absentéisme et ne supporter aucun coût de régulation, soit pallier tous les effets négatifs de l'absentéisme et supporter ainsi les coûts de régulation.

Il existe différents types d'absences : les absences pour maladie, les congés de maternité, les arrêts pour accidents (de trajet ou de travail), les congés formation, les us et coutumes (carnaval...), les absences conventionnelles (congés légaux, délégations), les absences autorisées et les absences non autorisées.

L'indicateur retenu pour mesurer le niveau global de l'absentéisme est le *taux d'absentéisme* dont la formule générale est la suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Heures ou jours d'absences pendant une période P}}{\text{Heures ou jours théoriques de travail pendant la période P}}$$

Le diagnostic de l'absentéisme doit s'opérer sur la base des absences qui ne relèvent pas du fonctionnement habituel de l'organisation, les absences considérées comme normales n'étant pas l'expression d'un dysfonctionnement.

De ce fait, dans le calcul du taux d'absentéisme, le numérateur ne prend en compte que les absences considérées comme anormales. Quant au dénominateur, il exclut les jours fériés et les congés légaux.

L'absentéisme dépend de plusieurs facteurs, entre autres :

- le sexe (l'on a observé qu'en général, les femmes s'absentaient plus souvent que les hommes) ;
- l'âge ;
- la situation du lieu de travail ;
- la saison ;
- les jours de la semaine ;
- la taille de l'établissement (plus elle est importante, et plus le niveau de l'absentéisme est élevé) ;
- la qualification des salariés (le taux d'absentéisme diminue quand la qualification augmente).

II- LE TABLEAU DE BORD SOCIAL

II.1- PRESENTATION DU CONCEPT

II.1.1- Définition et rôles du tableau de bord social

L'importance des enjeux et la variété des données dans le domaine social, impose que l'on diffuse l'information sociale (matière première de la décision) sous une forme appropriée : celle représentée par le tableau de bord social.

A l'image du navigateur qui se réfère à un tableau de bord (surtout par temps de brouillard), les responsables RH ont également besoin, vu le contexte trouble dans lequel ils évoluent actuellement, de se référer à des tableaux de bord spécifiques à leur fonction.

Le tableau de bord social (TBS) peut se définir comme un outil de gestion qui permet d'informer les responsables de l'entreprise de l'évolution des différents paramètres représentatifs de la situation sociale ainsi que des objectifs sociaux poursuivis.

Pour les auteurs MARTORY et CROZET (2001), « un tableau de bord social, c'est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale ».

Ainsi, le TBS renferme des données sociales qui permettent de :

- suivre l'évolution des effectifs,
- contrôler l'augmentation de la masse salariale,
- mesurer la progression des compétences et la productivité des salariés,
- apprécier la qualité du climat social.

Le TBS permet de mesurer les résultats concrets des différents axes d'une politique sociale, de dégager des écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires. Il est alors plus aisé pour les responsables RH de convaincre la direction des retombées économiques positives de leur gestion sociale.

Pour être réellement utile, le TBS doit permettre d'agir pour piloter la performance humaine, pour anticiper les tendances et pour augmenter la création de valeur. Le TBS apparaît ainsi comme un outil de pilotage au service de la stratégie. Il est également un outil de communication. En effet, pour répondre aux besoins d'information de l'ensemble des acteurs de la gestion sociale, il revient aux responsables RH de communiquer des informations pertinentes, préalablement enrichies dans le fond et transformées dans la forme de manière à favoriser une meilleure lisibilité.

La mise en place d'un TBS répond à trois objectifs principaux :

- trier une information pléthorique pour ne retenir que l'information pertinente ;
- présenter l'information de manière à faciliter la prise de décision (bonne visualisation des résultats) ;
- organiser et consolider les données prélevées dans les différentes sous-unités, et faire du reporting social (remontée de l'information sociale vers la hiérarchie).

MARTORY et CROZET ont distingué plusieurs domaines dans lesquels il est possible de mettre en place un TBS. La figure ci-après en est l'illustration.

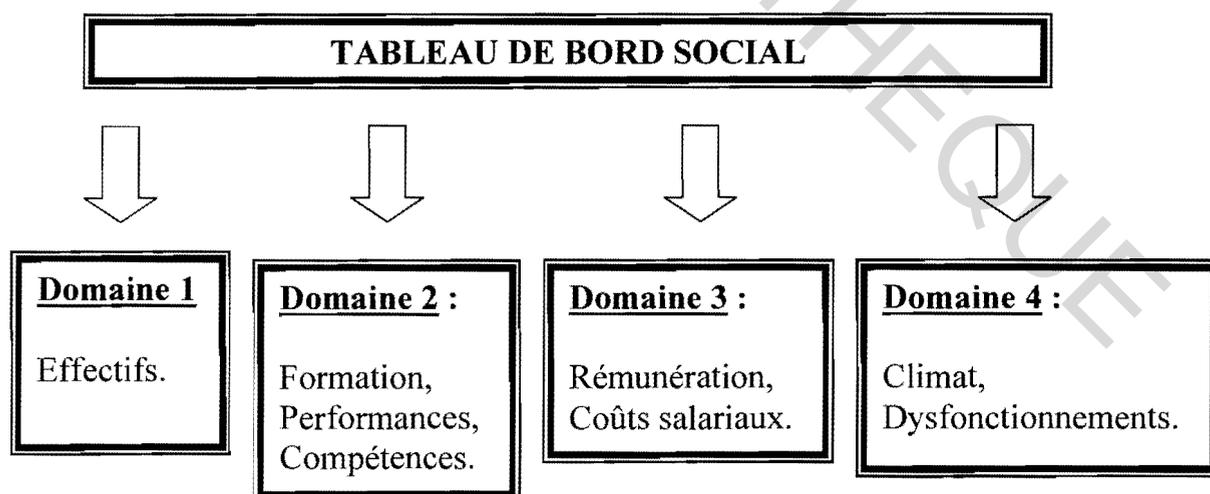


Figure 1.1- Domaines de mise en place du tableau de bord social

Source : Nous-même

Pour chacun de ces domaines, les auteurs ont identifié trois niveaux progressifs d'élaboration des TBS :

➤ **Niveau 1 : le minimum vital**

C'est la première étape de mise en forme de données dont le recensement fait partie pour l'essentiel d'obligations légales (fichier personnel informatisé, quelques tableaux produits à la demande...).

➤ **Niveau 2 : le système de transition**

Ce système va ajouter au système de base des informations à caractère prospectif et plus détaillées.

➤ **Niveau 3 : le système évolué**

Le système évolué est caractérisé par une intégration progressive des données relatives aux quatre domaines cités précédemment.

Voici comment ces différents niveaux se présentent en ce qui concerne le domaine « climat et dysfonctionnements », domaine dans lequel notre action se situe.

Minimum vital	Système de transition	Système évolué
Turn-over global ;	Analyse plus fine des	Enquêtes sur les départs.
Absentéisme global ;	dysfonctionnements	Enquêtes régulières de climat.
Accidents ;	(incidents par heure, par	Coûts des dysfonctionnements.
Conflits.	jour...).	

Tableau 1.1- Niveaux progressifs d'élaboration des tableaux de bord sociaux dans le domaine « climat et dysfonctionnements »

Source : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, MARTORY et CROZET.

II.1.2- Tableau de bord social et bilan social

Le TBS ne doit pas être confondu avec le bilan social.

Le bilan social est une photographie de la gestion sociale réalisée par une entreprise ou une organisation au cours d'une année donnée.

Le bilan social répond au besoin, ressenti pour la première fois aux Etats-Unis, d'exprimer à travers un certain nombre d'indicateurs un bilan annuel de la gestion sociale effectuée (à l'image du bilan comptable). La France est le premier pays à avoir fait du bilan social un document obligatoire pour les entreprises et établissements d'au moins trois cents salariés (loi du 17 juillet 1977).

Le bilan social est principalement destiné aux membres du comité d'entreprise, aux délégués syndicaux et à l'inspecteur du travail (avec avis du comité d'entreprise). Il peut toutefois être consulté par tout salarié et tout actionnaire qui en fait la demande.

Le bilan social contient un grand nombre d'informations (plus d'un millier de données chiffrées pour certains établissements), ce qui rend sa lecture difficile. De plus, c'est un document complexe à déchiffrer. D'une part, la lecture de chaque information chiffrée nécessite de connaître à la fois les définitions de base et la manière dont l'entreprise a appliqué ces définitions pour élaborer le document. D'autre part, le bilan social est un recueil de données brutes dont l'analyse ne peut se faire qu'à l'issue d'un traitement particulier (choix de ratios et de statistiques appropriés).

C'est d'ailleurs ce qui a amené Jean-Marie PERETTI, dans son analyse du bilan social, à considérer que le terme « indicateur », utilisé pour qualifier les données contenues dans le bilan social, est ambigu.

On constate aussi qu'au moment où le bilan social est porté à la connaissance des partenaires sociaux, c'est-à-dire dans le courant du mois d'avril de l'année suivant l'année de référence, les informations qu'il contient sont dépassées. Ce n'est donc pas un outil prospectif (tourné vers l'avenir).

Il en ressort que le bilan social est un outil inefficace pour l'action. Il ne favorise pas le suivi des stratégies sociales mises en place.

Néanmoins, en dépit de tous ces reproches, le bilan social constitue une bonne base de données sur laquelle l'on peut s'appuyer pour élaborer des tableaux de bord sociaux, ou pour conduire un audit social¹².

Le tableau suivant retrace les différences majeures qui existent entre le bilan social et le TBS.

Bilan social	Critères de comparaison	TBS
Créé par le Ministère du Travail (en France)	Création	Créé par l'entreprise
Pas d'objectif précis	Objectif	Clair et précis
Constat statique	Constat	Constat dynamique
Annuelle	Périodicité	Au choix
Membres du comité d'entreprise, délégués syndicaux, inspecteur du travail, actionnaires et salariés qui en font la demande	Destinataires	Déterminés selon le thème du tableau de bord
Plus de cent indicateurs pour certains modèles	Nombre d'indicateurs	Généralement, pas plus de vingt-cinq indicateurs
Aucune action	Action	Proaction

Tableau 1.2- Comparaison du bilan social et du tableau de bord social

(Adaptation du tableau comparatif de Jean-Pierre TAÏEB dans *Les tableaux de bord de la gestion sociale*).

¹² « L'audit social vise à donner une opinion professionnelle et indépendante sur la situation et/ou la gestion sociale d'une entreprise et, lorsque cela est possible, à mettre en lumière des écarts par rapport à des normes » MARTORY et CROZET (2001).

II.1.3- L'indicateur social

L'indicateur social joue trois rôles majeurs :

- **Inform** (c'est le premier rôle de l'indicateur social puisqu'il doit permettre à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mise en œuvre) ;
- **Permettre le diagnostic** (à partir de l'observation d'un écart éventuel entre la mesure de l'indicateur social et la valeur considérée comme normale) ;
- **Permettre la prévision** (par la mise en évidence de corrélation entre différentes variables).

Pour cela, l'indicateur social doit être :

- défini clairement (facile à comprendre et à interpréter) ;
- pertinent (cohérent à la stratégie de l'entreprise) ;
- fiable (en accord avec la réalité) ;
- efficient (permettre la création de valeur) ;
- accessible ;
- disponible à temps ;
- contrôlable (permettre à ceux qui le suivent d'agir) ;
- finalisé (avoir un objectif précis) ;
- anticipatif (fournir des indications sur l'avenir).

Pour être claire et précise, la définition d'un indicateur doit contenir les informations suivantes :

- le nom de l'indicateur (« Temps moyen d'assemblage d'un produit X »...) ;
- la formule de calcul de l'indicateur ;
- les références précises des sources d'information à exploiter ;
- la périodicité de calcul (mois, année...) ;
- le(s) responsable(s) de l'indicateur (Qui le calcule ? A qui est-il fourni ?) ;
- un mode de présentation (chiffre, courbe...) ;
- une référence, un objectif (valeur normale, valeur souhaitée).

II.2- TYPOLOGIE DES TABLEAUX DE BORD ET DES INDICATEURS SOCIAUX

II.2.1- Typologie des tableaux de bord sociaux

On peut distinguer deux grandes familles de tableaux de bord sociaux en fonction des résultats attendus.

1. Les tableaux de bord à fréquence mensuelle

Ce sont les tableaux de bord les plus utilisés dans la fonction RH. Ils sont réalisés et diffusés chaque mois, même si l'objectif fixé couvre une période de douze mois. Le mois apparaît en effet comme la période de temps appropriée pour suivre l'évolution progressive vers l'objectif, l'année étant généralement la période au bout de laquelle l'objectif est supposé se réaliser.

On distingue deux types de tableaux de bord à fréquence mensuelle :

➤ *Les tableaux de bord mensuels à résultats analytiques détaillés*

Ces tableaux de bord comportent généralement entre 10 et 15 indicateurs dont ils présentent la valeur budgétée, la valeur réalisée et l'expression des écarts. Chacun des indicateurs est valorisé au mois et en cumul depuis le début de l'année.

Les tableaux de bord mensuels à résultats analytiques détaillés permettent ainsi de faire le point par rapport à l'objectif annuel.

➤ *Les tableaux de bord progressifs*

Comme leur nom l'indique, ces tableaux de bord permettent de voir l'année se réaliser progressivement. C'est-à-dire que l'on suit les évolutions d'une même série d'indicateurs jusqu'à la fin de l'année. Chaque mois, le point des résultats obtenus

pourra permettre de faire des projections sur la période restant à courir (jusqu'à la fin de l'année). En fin d'exercice, les douze mois de l'année figurent donc dans ces tableaux de bord. Cela permet de disposer de l'historique des réalisations et des écarts constatés lors de chacun des mois de l'exercice écoulé.

2. Les tableaux de bord à fréquence annuelle

Les tableaux de bord à fréquence annuelle concernent essentiellement les niveaux directionnels (direction générale et direction des ressources humaines) qui ont des objectifs prévisionnels sur le long terme. Les constats qu'ils mettent en évidence permettent de faire des extrapolations dans le futur.

La comparaison sur plusieurs années d'indicateurs différents permet de déterminer les tendances de leur évolution, en dépit des écarts atypiques (événements exceptionnels) qui peuvent survenir au cours d'une année.

II.2.2- Typologie des indicateurs sociaux

On peut regrouper les indicateurs sociaux en quatre grandes familles :

1) Famille d'informations de structure

Les indicateurs que l'on retrouve ici sont dits « de position » car ils sont le reflet d'une situation à un moment donné. Leur évolution est généralement lente (elle est fonction du temps et du renouvellement progressif du personnel). Les indicateurs de position englobent tous les paramètres qui individualisent de façon durable les hommes dans l'organisation (âge, niveau d'étude, situation familiale...).

2) Famille d'informations sur la compétence

On y retrouve les indicateurs de la formation et des compétences du personnel. Ils se déclinent en formations initiale et continue, ainsi qu'en compétences

professionnelles (diplômes obtenus, nombre, nature et durée des formations continues suivies par salarié, par service et par catégorie socio-professionnelle...).

Les indicateurs de la formation et des compétences du personnel reflètent le potentiel d'adaptation de l'entreprise aux grandes évolutions.

3) Famille d'informations de comportement

Cette famille regroupe tous les indicateurs issus du comportement collectif des salariés et qui renvoient directement à l'analyse du climat social dans l'entreprise.

Il s'agit donc de toutes les informations sociales significatives du degré d'implication et de motivation des salariés.

Ces indicateurs doivent être suivis avec beaucoup d'attention et de vigilance avant que ne surviennent des problèmes graves dont la manifestation est généralement soudaine.

4) Famille d'informations politiques

On retrouve ici tous les indicateurs qui expriment le résultat d'une politique sociale affirmée de l'entreprise.

La signification de ces indicateurs varie d'une entreprise à une autre. C'est par exemple le cas du mode de fixation des rémunérations qui est la manifestation d'un choix politique de l'entreprise (politique de haut ou de bas salaire).

III- PRINCIPES D'ELABORATION ET METHODOLOGIE APPLIQUEE

III.1- PRINCIPES D'ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX

Lorsque l'on conçoit des tableaux de bord sociaux, il est important d'avoir à l'esprit les principes suivants (principes généraux d'élaboration des tableaux de bord, et principes spécifiques au domaine social).

❖ ***Construire les tableaux de bord en cohérence avec l'organigramme***

Le découpage des tableaux de bord d'une entreprise doit respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Ainsi, le tableau de bord d'un niveau hiérarchique donné sera le résultat de l'agrégation des tableaux de bord du niveau hiérarchique inférieur. Pour cela, les tableaux de bord d'un même niveau hiérarchique devront avoir la même structure.

❖ ***Opter pour un contenu synoptique et agrégé***

Il s'agit ici de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour le responsable concerné. Cela revient à déterminer les indicateurs pertinents pour le destinataire du tableau de bord.

❖ ***Satisfaire aux critères de rapidité d'élaboration et de transmission***

Le rôle principal du tableau de bord est d'alerter le responsable sur sa gestion, de manière à ce qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. Pour plusieurs auteurs, la rapidité d'obtention des données doit l'emporter sur leur précision. Ils rejoignent ainsi l'économiste britannique John Maynard KEYNES pour qui « Il faut cesser d'avoir tort avec précision pour commencer à avoir vaguement raison... »¹³.

❖ ***Adapter les tableaux de bord à leurs destinataires***

Le TBS doit être personnalisé, c'est-à-dire être adapté à ses destinataires afin de prendre en compte leurs attentes.

➤ ¹³ Cité par Philippe LORINO, (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, Paris, 224 p.

❖ *Enrichir l'information sociale*

L'information sociale de base ne peut pas être considérée comme un indicateur social. Ce dernier ne résultera que de l'enrichissement de la donnée sociale de base.

Cela revient à situer l'information sociale dans son histoire, c'est-à-dire à suivre les valeurs qu'elle a prises dans le passé.

La définition retenue par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) dans le cadre de son programme d'élaboration d'indicateurs sociaux va dans le même sens :

« Un indicateur social doit permettre d'observer le niveau et les variations dans le temps d'une préoccupation sociale ».

On pourra également avoir recours à des références externes et/ou semi-externes.

❖ *Choisir les indicateurs sociaux appropriés*

Il n'existe pas de règle générale pour choisir les indicateurs sociaux. Néanmoins, la sélection devra se faire à la fois sur les plans quantitatif (limiter le nombre des indicateurs à l'essentiel) et qualitatif (ne retenir que les indicateurs qui éclairent le mieux les objectifs poursuivis).

Le choix des indicateurs sociaux pourra être guidé par :

- leur contribution à l'atteinte des objectifs fixés ;
- les actions possibles qu'ils permettent en cas de dérive.

III.2- METHODOLOGIE APPLIQUEE

La construction du tableau de bord dont nous avons la charge s'est réalisée sous la supervision permanente du Chef de la Section Administrative et Financière, qui était régulièrement informé de l'avancement de l'étude.

Pour la réalisation de la présente étude, nous avons bénéficié de la contribution de l'ensemble du personnel de la Section Administrative et Financière. Nous avons également pu profiter des conseils et de l'expérience de Chefs de Section et Agents d'encadrement (du SRH et des autres Services), ce qui nous a considérablement aidé dans nos analyses.

L'élaboration des TBS exige une démarche rigoureuse, bien structurée et surtout réaliste. Après nous être inspirés de la démarche de différents auteurs, nous avons procédé de la façon suivante :

Etape 1 : Information sur le concept de TBS

Pour effectuer cette étude, nous avons dû nous livrer à de multiples recherches documentaires (consultation d'ouvrages et de mémoires). Nous avons aussi utilisé l'Internet en nous aidant notamment du moteur de recherche *Google* (premier au niveau mondial). Ceci nous a permis d'approfondir les connaissances que nous avions des tableaux de bord en général, et des TBS en particulier.

Nous avons alors effectué une rencontre d'information sur les TBS avec les différents responsables du SRH de manière à ce que nous ayons la même compréhension de ce concept.

Etape 2 : Etude de l'existant

Après avoir identifié les destinataires de notre TBS, nous nous sommes attelés à décrire l'activité de traitement des absences telle qu'elle est effectuée au SRH.

Etape 3 : Etude d'opportunité

A partir des attentes des destinataires, nous avons évalué la pertinence du choix du TBS. Nous avons ensuite procédé à un diagnostic des conditions d'élaboration de notre TBS, ce qui nous a permis de détecter des points positifs (conditions favorables)

et des points négatifs (conditions défavorables). Nous avons alors été en mesure de juger de l'opportunité d'élaborer un TBS au sein de l'Agence.

Etape 4 : Construction et validation du modèle proposé

Nous avons identifié les indicateurs qui présentaient une cohérence avec la préoccupation sociale exprimée, et nous avons proposé un modèle de TBS qui a pu être validé par le responsable de la Section Administrative et Financière.

Nous avons eu recours à plusieurs techniques de collecte d'informations : observation, entretiens formels et informels. Les informations recueillies ont été traitées de façon manuelle, vu l'aspect qualitatif de notre étude.

CHAPITRE II/ PRESENTATION DE LA BCEAO

Les statuts de la BCEAO sont annexés au Traité de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) dont elle est l'Institut d'émission. De ce fait, il nous paraît pertinent de faire la présentation de l'UMOA avant de nous intéresser de plus près à la BCEAO.

I- QUELQUES RAPPELS SUR L'UMOA

I.1- HISTOIRE DE L'UMOA

L'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a été instituée par le Traité du 12 mai 1962, entré en vigueur le 1^{er} novembre 1962.

En constituant cette Union monétaire au lendemain de leur accession à l'indépendance, les États fondateurs entendaient poursuivre et renforcer les liens de solidarité monétaire qui existaient déjà entre eux pendant la période coloniale.

Pendant cette période, l'émission de monnaie dans les territoires de l'Afrique Occidentale Française (AOF) fut assurée par diverses institutions.

Le premier établissement qui reçut le privilège de l'émission monétaire fut la *Banque du Sénégal* qui était une banque privée. Elle assura cette mission de 1853 à 1901. La monnaie alors utilisée était le franc.

La *Banque de l'Afrique Occidentale*, également privée, succéda à la Banque du Sénégal en assurant l'émission monétaire de 1901 à 1955. C'est sous sa tutelle qu'intervint, le 26 décembre 1945, la création du franc CFA (franc des Colonies Françaises d'Afrique).

En 1955, le privilège de l'émission monétaire fut octroyé à un établissement public français dénommé *Institut d'émission de l'AOF et du Togo*. En 1958, le franc CFA changea de signification et devint le « franc de la Communauté Française d'Afrique ».

Le 4 avril 1959, l'Institut d'émission de l'AOF et du Togo change de dénomination pour devenir la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). La Côte d'Ivoire, le Dahomey (actuel Bénin), la Haute Volta (actuel Burkina Faso), la Mauritanie, le Niger et le Sénégal, sont les pays alors associés au sein de la BCEAO. Cette dernière est chargée de gérer leur monnaie commune, le franc CFA, avec une nouvelle signification : c'est le « franc de la Communauté Financière Africaine ».

L'accession à l'indépendance des pays de la zone d'émission de la BCEAO a conduit au réaménagement du cadre de coopération monétaire. C'est ainsi que l'UMOA fut instituée le 12 mai 1962, entre des États souverains, en même temps que fut créé un nouvel Institut d'émission avec la forme juridique d'établissement public de droit international. Le nouvel Institut conserva cependant la même dénomination (BCEAO).

Il faut noter que les pays membres de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), ont également pour monnaie commune le franc CFA, mais avec une signification différente : pour eux, l'appellation franc CFA signifie "franc de la Coopération Financière en Afrique centrale".

Le 27 novembre 1963, le Togo fit son entrée dans l'UMOA. En 1973, il s'est avéré opportun d'adapter la politique et les institutions monétaires de l'Union, en faveur notamment du développement économique. Ceci a conduit les États membres de l'Union (à l'exception de la Mauritanie qui s'est retirée le 9 juillet 1973), à signer le 14 novembre 1973 un nouveau Traité constituant l'UMOA auquel ont été annexés les nouveaux statuts de la BCEAO. A cette même date, est également signé l'accord instituant la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD).

Le Mali, qui avait signé le Traité sans le ratifier en 1962, a finalement intégré l'UMOA le 1^{er} juin 1984. Tout récemment, soit le 29 mai 1997, l'on a assisté à l'adhésion d'un nouvel Etat dans l'Union : il s'agit de la Guinée Bissau.

L'UMOA comprend actuellement huit pays qui sont : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte-d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

I.2- CADRE INSTITUTIONNEL DE L'UMOA

Fondée sur le principe de solidarité et d'égalité des États membres, l'UMOA est un espace monétaire homogène organisé autour des principes ci-après :

- l'existence d'une monnaie commune, le franc CFA, dont l'émission est confiée à la BCEAO ;
- la libre circulation des signes monétaires (billets et pièces) et la liberté des transferts entre les États membres ;
- la centralisation des réserves de change des pays membres auprès de la BCEAO ;
- l'harmonisation des législations monétaires, bancaires et des changes.

Avec une superficie totale de 3.509.610 km², l'UMOA est un marché de plus de 74 millions d'habitants. Le secteur primaire contribue pour plus du tiers à la formation du PIB, avec les exportations de produits tels que le café, le cacao, l'arachide, etc.

Les organes qui assurent le fonctionnement de l'UMOA sont :

- la Conférence des Chefs d'État,
- le Conseil des Ministres,
- la Commission Bancaire,
- le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF).

La Conférence des Chefs d'État est composée par les Chefs d'Etat des pays membres de l'UMOA. Elle constitue à ce titre l'autorité suprême de l'Union. Elle décide des nouvelles adhésions et des exclusions, et prend acte du retrait des États membres. Elle tranche également toute question n'ayant pu trouver de solution au niveau du Conseil des Ministres de l'UMOA.

Le Conseil des Ministres assure la direction de l'Union. Les décisions y sont prises à l'unanimité. Chacun des États membres y est représenté par deux Ministres, dont obligatoirement le Ministre des Finances, et n'y dispose que d'une voix exprimée par celui-ci.

Le Conseil des Ministres définit les orientations de politique monétaire et de crédit qui sauvegardent la valeur de la monnaie commune et assurent le financement sain de l'activité économique des États de l'Union. Il nomme notamment le Gouverneur de la BCEAO ainsi que le Président de la BOAD.

La Commission bancaire de l'UMOA a pour mission la supervision de l'activité des banques et établissements financiers installés dans l'Union. Elle peut conclure des accords de coopération avec d'autres organes étrangers de même nature.

Le CREPMF, créé en juillet 1996, est chargé d'une part, d'organiser et de contrôler l'appel public à l'épargne et, d'autre part, d'habiliter et de contrôler les intervenants sur le marché financier régional.

II- PRESENTATION GENERALE DE LA BCEAO

II.1- MISSIONS ET OBJECTIFS

La BCEAO est un établissement public de droit international au capital de 134.120.000.000 F CFA. Ce capital est entièrement souscrit par les Etats membres de l'UMOA et réparti à parts égales entre eux. Dans les pays de l'Union, la BCEAO :

- ♦ exerce le pouvoir de l'émission monétaire ;
- ♦ met en œuvre la politique monétaire commune ;
- ♦ joue le rôle de banque des banques primaires et des Trésors nationaux ;
- ♦ organise, en tant que prêteur en dernier ressort, la surveillance de l'activité bancaire ;
- ♦ gère les relations monétaires avec le Trésor français et le Système Européen des Banques Centrales dans le cadre de la parité fixe qui lie le franc CFA à l'Euro.

Outre le privilège exclusif de l'émission monétaire, la Banque Centrale a pour principal objectif d'assurer la stabilité des prix afin de consolider la valeur de la monnaie commune (dans un environnement caractérisé par la liberté totale des transferts de ressources à l'intérieur de la Zone franc CFA).

La BCEAO assiste, à leur demande, les gouvernements des États de l'Union dans les relations qu'ils entretiennent avec les institutions financières internationales. Elle assiste également les États au niveau de la définition et du suivi de l'exécution des programmes d'ajustement structurel (PAS) ainsi que de la gestion de la dette publique.

En outre, l'Institut d'émission apporte son concours dans la conception, l'harmonisation et l'application de textes relatifs à la réglementation des relations financières extérieures.

Dans la perspective de renforcer l'intégration économique, monétaire et financière, la BCEAO a initié une série de projets communautaires qui ont conduit à :

- l'institution de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- la création du Marché Financier Régional en décembre 1993, par décision du Conseil des Ministres de l'Union ;
- la mise en place du Marché de titres de la dette publique de l'UEMOA dont les produits (bons et obligations du Trésor) sont accessibles à tous les investisseurs (toute personne physique ou morale, résidente ou étrangère).

La BCEAO contribue également au processus d'intégration monétaire au sein de la Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) qui prévoit la création d'une zone monétaire unique au cours des prochaines années.

II.2- LES CHANTIERS DE LA BCEAO

La BCEAO a conduit d'importants chantiers qui visent essentiellement :

- le financement des activités génératrices de revenus dans le cadre de la lutte contre la pauvreté,
- l'amélioration de l'environnement réglementaire et institutionnel de la politique monétaire,
- la modernisation de la gestion de la Banque Centrale.

➤ *Création de la Banque Régionale de Solidarité (BRS)*

Malgré la mise en œuvre de plusieurs initiatives et solutions pour contrer la montée de la pauvreté dans les pays de l'UEMOA, ce phénomène ne cesse de s'aggraver. A l'issue d'un séminaire organisé les 9 et 10 juillet 2001 à Bamako, il a été convenu de la mise en place d'un mécanisme à l'échelle régionale, dédié à la lutte contre la pauvreté, et qui prendrait la forme d'une banque universelle (mais originale par ses procédures opérationnelles).

C'est ainsi que le projet de création de la BRS a vu le jour. La mission assignée à cette future structure financière consiste, de manière générale, à financer toutes les micro-entreprises agricoles, industrielles, artisanales ainsi que les petits métiers. Elle vise ainsi l'insertion des jeunes, la réinsertion des travailleurs et plus globalement, le développement d'activités génératrices d'emplois et de revenus.

➤ *Réglementation et développement de la microfinance*

Les difficultés rencontrées au cours des années 1980 par les banques de développement ont accentué la régression de l'activité économique dans les pays de l'UMOA. Cette situation a rendu plus pressante la nécessité de promouvoir des structures alternatives de financement capables d'assurer la mobilisation de la petite

épargne en milieu rural et urbain et de créer les conditions d'une insertion progressive du secteur informel dans l'économie moderne.

Il est alors apparu nécessaire d'aménager le dispositif réglementaire en vigueur pour conférer un statut légal aux institutions autres que les banques et établissements financiers, qui offrent des services financiers aux populations en marge du système bancaire classique (coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit, organismes non gouvernementaux, exerçant des opérations de collecte de l'épargne et/ou de distribution de crédit, et projets à volet crédit). Ces institutions sont regroupées sous la dénomination d'Institutions de Microfinance (IMF) ou de Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

C'est dans ce cadre que la BCEAO, avec le concours des Etats membres et des partenaires au développement, a mis en place dès 1992 deux projets d'appui pour favoriser l'émergence et le développement de ces structures de financement de proximité. Il s'agit du PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit), et du PASMEC (Projet d'Appui aux Structures Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit).

➤ ***Réalisation de la centrale des bilans***

La réalisation d'une centrale des bilans dans les États de l'Union est apparue nécessaire pour la mise en œuvre optimale de la réforme des instruments de gestion monétaire adoptée en 1989. Une centrale des bilans se définit traditionnellement comme un observatoire des entreprises. Elle constitue et gère une base de données descriptives, financières et comptables concernant ces entités et publie, après traitement, des informations (statistiques et agrégats) destinées à diverses analyses.

A la différence des centrales des bilans des autres banques centrales, qui se caractérisent par leur vocation essentiellement financière, la future centrale des bilans de la BCEAO s'intéressera aussi à la vie juridique des entreprises.

➤ ***Réforme des systèmes et moyens de paiement***

Au niveau des systèmes de paiement, la réforme vise la modernisation des règlements des transactions interbancaires en favorisant notamment un traitement distinct des petits et des gros montants. Elle a également pour objectif la mise en place d'un système de paiement par carte bancaire à l'échelle sous-régionale.

Quant au projet de Centralisation des incidents de paiement, sa principale vocation est la collecte et la diffusion des incidents survenus à l'occasion des paiements effectués par chèque, lettre de change, billet à ordre et carte bancaire. L'ambition de ce projet est de restaurer la confiance du public à l'égard des instruments de paiement et de promouvoir l'utilisation de la monnaie scripturale.

➤ ***Modernisation du Système d'Information et de Communication au sein de la Banque Centrale***

Le réseau privé de télécommunication par satellite (VSAT), en service depuis mars 1999, permet à la Banque Centrale de s'affranchir des contraintes liées à la dispersion géographique de ses différents sites (au nombre de 25). Il permet ainsi de pallier l'absence d'un système de télécommunication fiable au sein de l'Union.

Par ailleurs, la BCEAO a eu recours à un progiciel de gestion intégrée pour organiser et améliorer l'efficacité de son système d'information.

Le défi majeur qui interpelle la BCEAO pour l'avenir est de consolider et renforcer ses acquis en matière de gestion de la monnaie commune, en tenant compte des mutations internationales du système financier. Et ce, dans la perspective de contribuer efficacement à l'accélération du processus d'unification économique de l'UEMOA. Le concept de « neuvième économie » cher au Gouverneur de la BCEAO témoigne de cette volonté.

III- ADMINISTRATION ET ORGANISATION DE LA BCEAO

III.1- ADMINISTRATION DE LA BCEAO

La Banque Centrale est administrée par un Gouverneur, un Conseil d'Administration et des Comités Nationaux du Crédit.

Le Gouverneur de la BCEAO est nommé par le Conseil des Ministres de l'UMOA pour une durée de six ans, renouvelable. Il fait exécuter les décisions prises par le Conseil des Ministres, ainsi que celles qui ont été arrêtées par le Conseil d'Administration qu'il préside.

Le Gouverneur gère les disponibilités extérieures de l'Union et il est en outre responsable de l'organisation des Services et de leurs activités. Il est assisté dans sa tâche par deux Vice-Gouverneurs nommés par le Conseil d'Administration pour une durée de cinq ans, renouvelable.

Le Conseil d'Administration est composé d'Administrateurs, à raison de deux membres pour chacun des États de l'Union. Dans le cadre des directives données par le Conseil des Ministres, le Conseil d'Administration :

- précise les opérations de la Banque Centrale et fixe leurs taux et conditions d'exécution ;
- arrête les règles qui s'imposent aux Comités Nationaux du Crédit, dans l'exercice de leurs compétences ;
- détermine le montant global des concours que la Banque Centrale peut accorder au financement de l'activité économique dans chacun des États ;
- autorise les opérations affectant le patrimoine de la Banque Centrale et arrête les comptes de cette dernière ;
- détermine les modifications aux statuts de la Banque Centrale devant être soumises à ratification par le Conseil des Ministres de l'Union.

Un Comité National du Crédit est mis en place dans chacun des pays membres de l'Union. Les Directeurs Nationaux de la BCEAO en sont les rapporteurs.

Le Comité National du Crédit est composé :

- du Ministre chargé des Finances qui en assure la présidence,
- des deux représentants de l'État au Conseil d'Administration,
- de quatre membres nommés par le gouvernement,
- et d'un représentant de la France.

Le Comité apprécie les besoins de financement de l'activité économique du pays. Il propose au Conseil d'Administration le montant de crédit intérieur et celui des concours que la Banque Centrale pourra consentir aux Banques et au Trésor ; il en assure l'utilisation et le contrôle dans l'État concerné.

III.2- ORGANISATION INTERNE

III.2.1- Organisation générale de la BCEAO

Pour mener à bien sa mission, la BCEAO s'est dotée d'un Siège (établi à Dakar au Sénégal), d'une Direction Nationale dans chacun des États membres, d'une représentation à Paris auprès des institutions européennes de coopération, et d'une représentation à Ouagadougou auprès de la Commission de l'UEMOA. La BCEAO emploie des agents ressortissants des huit États membres de l'Union.

La Banque Centrale compte huit Agences Principales (à raison d'une Agence Principale par État membre), et quinze Agences Auxiliaires qui sont fonction de l'activité économique du pays.

La répartition des Agences de la BCEAO est présentée à la page suivante.

	BENIN	BURKINA FASO	CÔTE D'IVOIRE	GUINEE BISSAU	MALI	NIGER	SENEGAL	TOGO
AGENCES PRINCIPALES	Cotonou	Ouagadougou	Abidjan	Bissau	Bamako	Niamey	Dakar	Lomé
AGENCES	Parakou	Bobo- Dioulasso	Abengourou		Mopti	Maradi	Kaolack	Kara
			Bouaké		Sikasso	Zinder	Ziguinchor	
AUXILIAIRES			Daloa					
			Korhogo					
			Man					
			San-Pédro					

Tableau 1.3- Répartition des Agences de la BCEAO dans les Etats de l'UMOA

Source : Mémoire de ADOHI N'Cho André, DSGE, 2003.

Au Siège de la BCEAO, l'on retrouve le Gouvernement de la Banque Centrale, les conseillers du Gouverneur, le Contrôleur Général, les Directeurs des Services Centraux et les Chargés de mission.

Le Gouvernement de la Banque Centrale est composé du Gouverneur, des Vices-Gouverneurs, du Secrétaire Général et des Conseillers Spéciaux du Gouverneur.

Le Secrétariat Général est responsable de l'administration de la BCEAO. Deux Directions lui sont rattachées :

- la Direction de la Communication (communication interne et externe, secrétariat des Conseils, traductions),
- et la Direction de l'Informatique (stratégie, développement et traitements informatiques, assistance micro-informatique, réseaux).

Le Contrôle Général, placé sous l'autorité directe du Gouverneur, est chargé de l'inspection des Services de la BCEAO, du contrôle interne et des relations avec les missions d'audit externe. Il a sous son autorité les deux Directions ci-après :

- la Direction de l'Inspection (chargé de l'inspection des Services et des Agences, et du suivi de l'application des recommandations des missions de contrôle et d'audit externe),
- et la Direction du Contrôle Interne et de Gestion (responsable du contrôle interne des Directions, des Services Centraux et des Directions Nationales, de la définition et du suivi des normes de contrôle de gestion, ainsi que de la relation avec les missions de contrôle ou d'audit externe).

Les autres Directions sont regroupées en cinq Départements. Chaque Département est sous l'autorité d'un Directeur chargé de la supervision et de la coordination des Directions placées sous sa responsabilité. Ce sont :

- le Département des Études Économiques et de la Monnaie,
- le Département de l'Émission de la comptabilité et des Finances,
- le Département des Projets et Missions,
- le Département de l'Administration Générale et de la Formation,
- le Département de la Sécurité et des Affaires Juridiques.

Les Directions sont organisées en Services auxquels sont dévolues des attributions bien précises. Chaque responsable de Service a pour rôle de coordonner le travail de ses collaborateurs et de veiller à la bonne exécution des tâches.

III.2.2- La Direction Nationale de la BCEAO pour la Côte d'Ivoire

Sous l'autorité d'un Directeur National, la Direction Nationale de la BCEAO pour la Côte d'Ivoire est régie par la décision n°124-07-2000 du Gouverneur, portant organisation des Directions Nationales de la Banque Centrale.

Elle est composée des organes suivants :

1. le Contrôle de gestion ;
2. la Direction de l'Agence Principale d'Abidjan ;
3. le Contrôle des opérations ;
4. six Agences Auxiliaires (voir tableau précédent).

L'effectif du personnel de l'Agence Principale d'Abidjan est de 426 agents répartis selon les catégories suivantes :

Catégories de personnel	Effectifs	Proportion (%)
Cadres supérieurs	53	12
Cadres moyens	76	18
Personnel Non Cadre	297	70
TOTAL PERSONNEL EN ACTIVITE	426	100

Tableau 1.4- Répartition du personnel de l'Agence Principale d'Abidjan
(Effectifs au 31 mars 2004)

Sous la supervision d'un Directeur, l'Agence Principale d'Abidjan comporte dix services :

- 1- le Service de l'Administration et du Patrimoine,
- 2- le Service des Caisses,
- 3- le Service de la Comptabilité et du Budget,
- 4- le Service du Crédit,
- 5- le Service des Études,
- 6- le Service de l'Informatique,
- 7- le Service des Opérations Financières,
- 8- le Service de la Recherche et de la Statistique,
- 9- le Service des Ressources Humaines,
- 10- le Service de la Sécurité.

Le Service des Ressources Humaines, entité dans laquelle nous avons effectué notre stage, est présenté ci-après.

III.2.3- Le Service des Ressources Humaines

Le Service des Ressources Humaines (SRH) a pour mission de rechercher une gestion optimale de l'ensemble des salariés de l'Agence.

Conformément à la décision n° 55-03-96 du 12/03/96 du Gouverneur portant organisation des Directions Nationales de la Banque Centrale, le SRH a pour attributions d'assurer :

- la paie ;
- la gestion administrative et prévisionnelle du personnel ;
- la gestion des plans de carrière et la formation du personnel ;
- la gestion des prêts et avances au personnel ;
- la gestion des actions et œuvres sociales ;
- la gestion de l'infirmierie et du restaurant ;
- l'application de la réglementation du travail, des règles et règlements régissant le personnel, du règlement intérieur ;
- le règlement des questions disciplinaires ;
- la gestion des régimes d'assurance des personnes, des biens et des locaux ;
- la mise en œuvre du dialogue social ;
- l'élaboration de fichiers et de statistiques sur ses activités et opérations.

Le SRH est sous l'autorité d'un Chef de Service, aidé dans sa tâche par un Adjoint. Ils ont sous leur supervision trois Sections qui sont :

1. *la Section Sociale et de la Prévoyance*, qui est chargée de veiller au bien-être social de l'ensemble des salariés de l'Agence. Elle comprend deux cellules :

- la cellule des activités sociales ;
- la cellule des frais médicaux.

2. *la Section Administrative et Financière*, responsable de la gestion administrative et financière au niveau de l'Agence. Elle comprend six cellules :

- la cellule gestion des dossiers administratifs des AEN ;
- la cellule gestion des dossiers administratifs du PNC ;
- la cellule gestion des AEN et de la paie ;
- la cellule gestion du PNC ;
- la cellule gestion des dépenses et CRRAE ;
- la cellule gestion des prêts.

3. *la Section de la Communication et de la Formation*, responsable de la communication (interne et externe) au niveau de l'Agence, ainsi que de tous les aspects liés à la formation et au recrutement. Elle comprend deux cellules :

- la cellule communication et dialogue social ;
- la cellule formation et développement humain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

***ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD
SOCIAL POUR LE SUIVI DE L'ABSENTEISME***

CHAPITRE I/ PREALABLE A LA CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD SOCIAL

Avant de débiter la construction de notre TBS, nous allons d'abord :

- identifier et présenter ses destinataires,
- décrire l'activité de traitement des absences,
- et réaliser une étude d'opportunité.

I- DETERMINATION DE LA CIBLE DU TABLEAU DE BORD

I.1- IDENTIFICATION DES DESTINATAIRES ET ANALYSE DES ATTENTES

Peut être destinataire d'un TBS toute personne ayant la faculté de piloter une unité de l'entreprise, quels que soient son pouvoir hiérarchique, son niveau de décision et la taille de son équipe (service, atelier, département, établissement...). En d'autres termes, il s'agit de tout responsable de l'entreprise qui a besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management.

Il est alors possible d'identifier trois grandes catégories de destinataires du TBS :

✧ **la direction générale** : elle a besoin d'un tableau de bord global pour remplir ses missions de supervision, de contrôle et de pilotage de l'entreprise. La direction générale souhaite généralement disposer d'informations simples et peu nombreuses qui concernent principalement la contribution du personnel à la rentabilité de l'entreprise (ratios de productivité), et l'analyse du climat social (niveau de participation des salariés à la vie de l'entreprise).

✧ **les responsables opérationnels** : puisqu'ils ont un contact direct avec le personnel de l'unité qu'ils dirigent, ils ont plus besoin d'informations sociales portant sur des constats synthétiques (informations en rapport avec la motivation du personnel ou le respect du budget de la masse salariale), que d'informations individuelles.

❖ *le service ou la direction des ressources humaines* : c'est le premier consommateur des TBS.

Le TBS que nous avons la charge de construire sur le thème de l'absentéisme, est destiné à la dernière catégorie citée, c'est-à-dire au SRH, et plus précisément :

- au Chef de la Section Administrative et Financière, premier responsable du suivi de l'absentéisme dans l'Agence (c'est au niveau de sa Section que se fait le traitement des absences),
- au Chef de Service et son Adjoint, qui sont les superviseurs du SRH.

Il convient alors de bien identifier les attentes des utilisateurs par rapport à l'outil à concevoir.

Comme nous l'avons indiqué dans notre problématique, l'attente générale des destinataires par rapport au modèle à concevoir est que celui-ci leur offre un meilleur niveau d'information sur le phénomène de l'absentéisme dans l'Agence. De par son rôle et ses caractéristiques, le TBS permet de répondre à cette attente.

I.2- TERMINOLOGIE EMPLOYEE

On distingue deux grandes catégories d'absences au SRH : les absences autorisées et les absences non autorisées.

L'absence autorisée, c'est l'absence dont bénéficie un agent après en avoir fait la demande à la hiérarchie. Les absences autorisées se subdivisent en deux catégories à savoir les absences réglementaires et les absences non réglementaires.

Les absences réglementaires sont les absences qui sont prévues par le Statut et les règlements du personnel. Ce sont :

- le congé annuel (il est de 2,5 jours ouvrés par mois de service effectif chez les AEN, et de 2 jours ouvrés par mois de service effectif chez le PNC) ;

- les congés spéciaux : ces congés sont définis par l'article 42 du Statut du personnel (cas de mariage, baptême, décès...);
- le congé de maladie ou d'accident ;
- le congé de maternité.

Les absences réglementaires sont rémunérées dans les limites définies par les textes juridiques ci-dessus mentionnés.

Les absences autorisées non réglementaires sont les absences accordées à l'agent qui manifeste le désir de s'absenter pour des motifs autres que ceux visés par les absences réglementaires (le motif généralement évoqué est la convenance personnelle).

Ces absences sont déduites des droits à congé des AEN et ne sont pas rémunérées au PNC.

On parle d'absence non autorisée lorsque l'agent s'absente sans aucune permission, c'est-à-dire sans avoir avisé au préalable la hiérarchie de l'objet de son absence. L'absence non autorisée peut être assimilée, dans certains cas, à un abandon de poste.

L'agent qui s'absente sans autorisation a cependant la possibilité de justifier son absence dès son retour à son service.

Il faut noter qu'il existe deux types de sanctions pour les absences non autorisées :

- déductions sur le salaire (les absences non autorisées ne sont pas rémunérées) ;
- comparution devant le Conseil de discipline.

II- ETUDE D'OPPORTUNITE

II.1- DESCRIPTION DE L'ACTIVITE DE TRAITEMENT DES ABSENCES

Le système de contrôle des absences à l'Agence d'Abidjan se fait à deux niveaux. Le premier niveau est constitué par les Secrétariats des différents Chefs de Service. Chacun d'eux tient un cahier d'émargement dans lequel tous les agents du Service concerné sont tenus de s'inscrire.

Le cahier d'émargement comporte les mentions suivantes :

- nom et prénoms de l'agent ;
- numéro matricule de l'agent ;
- heure d'arrivée au Service ;
- heure de départ du Service.

Le second niveau de contrôle des absences est représenté par les fiches d'autorisation d'absence et les fiches de permission.

Les fiches d'autorisation d'absence sont utilisées pour constater les absences dont la durée excède la demi-journée. Elles comprennent :

- le certificat d'arrêt de travail, provenant d'un centre médical (centre hospitalier, clinique, ou cabinet médical de l'Agence),
- et la demande d'autorisation d'absence.

La demande d'autorisation d'absence doit, en principe, être transmise au SRH au moins une semaine à l'avance. Elle comporte les mentions ci-après :

- le Service auquel est rattaché l'agent ;
- les nom et prénoms de l'agent ;
- le motif de l'absence ;
- la date de départ ;
- la date de retour ;

- la date d'établissement de la demande et la signature de l'agent ;
- les avis des supérieurs hiérarchiques de l'agent.

Les demandes autorisées sont conservées dans les dossiers de l'agent. En fin d'année, l'on fait un cumul des absences contractées par l'agent durant l'année écoulée (en dehors des absences réglementaires). Cela entrera en ligne de compte dans l'appréciation de l'agent.

Les fiches de permission quant à elles, constatent les absences de très courte durée (une demi-journée au maximum). Elles sont composées des autorisations d'entrée et des autorisations de sortie.

L'autorisation d'entrée autorise l'agent qui arrive en retard (après 8 heures le matin et 14 heures l'après-midi) à accéder à l'Agence. Elle est signée par le Chef du Service de l'agent retardataire.

L'autorisation de sortie est la permission accordée à l'agent qui, pour une raison ou pour une autre, doit se rendre hors de l'Agence. Elle est accordée à l'agent par ses supérieurs hiérarchiques.

Les fiches d'autorisation d'absence ainsi que les permissions sont consignées, au niveau du SRH, dans le registre des absences (il faut noter que le Service de la Sécurité enregistre également les absences).

Sur la base des fiches d'autorisation d'absence, l'on élabore des tableaux statistiques mensuels. Ce sont en fait des états mensuels des absences constatées au niveau de l'ensemble des agents. Ceux-ci sont regroupés par Service.

Le traitement des absences ainsi décrit se fait à la Section Administrative et Financière, et plus particulièrement au niveau des cellules chargées de la gestion des AEN et du PNC.

II.2- DIAGNOSTIC DES CONDITIONS D'ELABORATION DU TABLEAU DE BORD SOCIAL

Il s'agit ici d'identifier toutes les conditions pouvant faciliter ou empêcher la réalisation du TBS. Nous parlerons d'opportunités (conditions favorables) et de menaces (conditions défavorables).

Pour identifier les opportunités et les menaces, nous nous sommes posés un certain nombre de questions portant sur la BCEAO (en général et au niveau de l'Agence d'Abidjan), les responsables du SRH et le système de gestion du SRH.

- Sur la BCEAO

➤ *La BCEAO est-elle une organisation ouverte ou réfractaire au changement ?*

Sous l'impulsion de l'actuel Gouverneur, la BCEAO a entrepris un vaste programme de renouvellement et de modernisation de son matériel de travail. L'Agence d'Abidjan a ainsi été dotée d'un matériel informatique plus performant. La connexion à l'Internet est maintenant accessible à un plus grand nombre d'agents, y compris à certains agents non cadres. Soulignons également l'existence d'un réseau Intranet au sein de la BCEAO.

Dans le souci de faciliter la circulation de l'information au sein de l'Agence, une Section Communication a vu le jour au second semestre 2003. Cette Section a été implantée au SRH, ce qui est parfaitement cohérent avec l'évolution actuelle de la fonction RH dans laquelle la communication joue un rôle décisif.

La Banque Centrale a initié une politique de renouvellement de son personnel qui se caractérise par un recrutement plus important de jeunes diplômés.

Elle a également développé une politique de formation au profit de ses agents qu'elle a étendue, par la suite, aux banques et établissements financiers, aux administrations économiques et financières des pays membres, ainsi qu'à celles de

certaines pays de la sous-région. Cette formation est assurée par le Centre Ouest Africain de Formation et d'Etudes Bancaires (COFEB), créé en août 1977 et situé au Siège de la BCEAO.

Nous avons ainsi pu observer la tenue de diverses formations destinées à familiariser le personnel aux nouveaux outils de travail. On pourrait mentionner par exemple les formations à l'utilisation des progiciels CAFIS (comptabilité) et GOREH (gestion des ressources humaines).

Tous ces éléments confèrent à la BCEAO un plus grand dynamisme et une flexibilité qui lui permettent d'être plus ouverte au changement.

➤ *Existe-t-il une culture axée sur la mesure des résultats à la BCEAO ?*

Le Siège de la BCEAO collecte de façon périodique des données sur l'ensemble de ses Agences. Cela lui permet de suivre l'évolution des activités des différentes Agences et de faire des comparaisons entre les performances réalisées.

On peut donc dire qu'il existe une culture de la mesure des résultats à la BCEAO.

➤ *Le contexte actuel de la BCEAO est-il propice à l'élaboration du TBS ?*

Il faut dire qu'une situation de crise constitue un obstacle majeur à la réalisation des tableaux de bord en général. Le contexte de modernisation des pratiques de GRH qui prévaut actuellement à la BCEAO est par contre très favorable à l'implantation des TBS, outils modernes de GRH.

De plus, la présence dans *L'Union*¹⁴ du troisième trimestre 2003 d'un article consacré au tableau de bord, rédigé par un responsable de la Direction du Contrôle de gestion, nous semble également être un signe très positif pour l'élaboration de TBS à la BCEAO.

¹⁴Bulletin d'information trimestriel du personnel de la BCEAO.

- Sur les responsables du SRH
- *Existe-t-il chez les responsables du SRH une culture axée sur la mesure des résultats ?*

La Direction du Contrôle de gestion (au Siège) a conçu pour les différents Services un certain nombre d'indicateurs, en rapport avec leurs activités, qu'elle suit également de très près. C'est ainsi que le SRH dispose de plusieurs indicateurs qu'il calcule de façon périodique et qu'il utilise pour suivre ses activités. Le SRH fait également remonter ses indicateurs au Contrôleur de gestion de l'Agence, qui les transmettra par la suite au Siège.

Le calcul des indicateurs du SRH a été confié au responsable de la Section Administrative et Financière. Parmi ces indicateurs (dont la liste figure en annexe), l'on ne retrouve qu'un indicateur en rapport avec l'absentéisme. Il s'agit du taux d'absentéisme du personnel qui est un indicateur global de l'absentéisme. Celui-ci est calculé mensuellement à partir de la formule suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme du personnel} = \frac{\text{Nombre total de jours d'absence} \times 100}{\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité}}$$

Le numérateur représente la durée totale des absences observées au cours du mois, hors absences réglementaires. En effet, l'absentéisme étant un dysfonctionnement, il ne peut être évalué qu'en prenant en compte les absences considérées comme anormales dans l'organisation concernée. Les absences réglementaires qui sont prévues statutairement doivent donc être retirées du total des absences. Le numérateur est alors uniquement constitué des absences autorisées non réglementaires et des absences non autorisées.

Le dénominateur représente la durée théorique de travail calculée pour un effectif au complet. C'est le produit du nombre de jours ouvrés observés dans le mois par l'effectif en activité au cours de la même période (la fiche de l'indicateur d'absentéisme, élaborée par la BCEAO, est présentée en annexe).

➤ *Les responsables du SRH connaissent-ils bien les TBS ?*

Sur la base de notre questionnaire (en annexe) ainsi que des différents entretiens réalisés, nous avons pu nous rendre compte que les responsables du SRH connaissaient très peu le TBS. Pour la plupart, ils n'en percevaient pas l'utilité réelle ; d'où la rencontre d'information que nous avons dû effectuer.

➤ *Les responsables du SRH ont-ils une perception positive des indicateurs ?*

Les différents échanges que nous avons eus avec les responsables du SRH ont fait ressortir une certaine satisfaction à l'égard des indicateurs qu'ils utilisent pour suivre le niveau de leurs activités.

- Sur le système de gestion du SRH

Nous avons répondu ici à la question suivante :

Le système de gestion du SRH est-il axé sur le suivi et le contrôle de l'atteinte d'objectifs connus ?

Il faut dire que la gestion au niveau du SRH ne se fait pas par objectifs. Cela signifie que les responsables du Service n'ont pas identifié de cibles claires et précises à atteindre, y compris au niveau des indicateurs qu'ils utilisent (même si certains des indicateurs calculés possèdent des normes, ce qui n'est pas le cas pour l'indicateur d'absentéisme).

Les résultats de notre analyse sont récapitulés dans le tableau présenté à la page suivante.

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Rajeunissement du personnel. - Existence d'une Section Communication au sein de l'Agence. - Dotation en matériel informatique plus performant. - Accessibilité de l'Internet à un nombre plus important de salariés. - Existence d'un réseau Intranet. - Programmes de formation assez réguliers. - Existence d'une culture axée sur la mesure des résultats à la BCEAO de manière générale et chez les responsables du SRH en particulier. - Contexte de modernisation des pratiques de GRH. - Perception positive des indicateurs chez les responsables du SRH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Très faible connaissance du TBS au niveau des responsables du SRH. - Pas de gestion par objectifs au SRH.

Tableau 2.1- Opportunités et menaces à la réalisation du tableau de bord social

Source : Nous-même

Nous pouvons considérer que l'environnement dans lequel nous intervenons est, dans l'ensemble, plutôt favorable à l'élaboration de notre TBS.

Le taux d'absentéisme du personnel, indicateur global d'absentéisme, ne permet pas de bien caractériser ce dysfonctionnement (c'est le niveau *minimum vital* décrit par MARTORY et CROZET). Pour favoriser le diagnostic de l'absentéisme, l'indicateur global devra être éclaté et complété. C'est ce en quoi va consister notre action qui permettra ainsi au SRH de passer à un niveau d'information supérieur (niveau *système de transition*) dans le domaine de l'absentéisme.

CHAPITRE II/ CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD SOCIAL

La démarche de construction que nous avons adoptée est illustrée par le schéma ci-après :

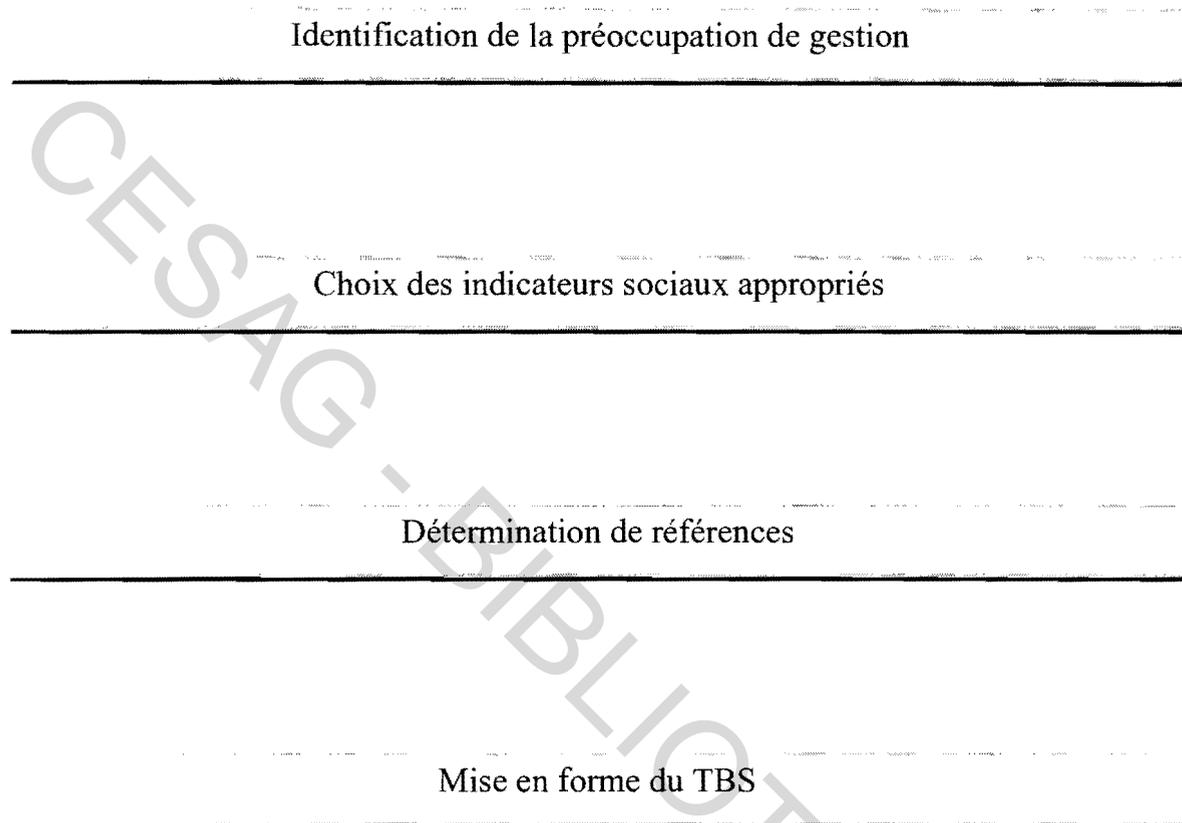


Figure 2.1- Notre démarche de construction

Source : Nous-même

I- IDENTIFICATION DE LA PREOCCUPATION DE GESTION ET CHOIX DES INDICATEURS SOCIAUX

I.1- IDENTIFICATION DE LA PREOCCUPATION DE GESTION

Cette étape consiste à bien identifier le besoin des destinataires, c'est-à-dire ce qui motive l'élaboration du TBS. C'est ce qu'on appelle la préoccupation de gestion. Dans la formulation de celle-ci, il faut veiller à être le plus précis possible.

L'identification de la préoccupation de gestion va permettre de préciser l'attente générale identifiée, et de mieux orienter l'élaboration du tableau de bord. En effet, une préoccupation de gestion bien identifiée facilitera le choix des indicateurs.

Pour identifier la préoccupation de gestion des destinataires de notre TBS, nous avons adopté la démarche suivante :

1/ *indiquer l'objet du TBS* : le TBS que nous construisons a pour objet l'absentéisme ;

2/ *identifier la population concernée* : il s'agit du personnel de l'Agence Principale d'Abidjan dans son ensemble (personnel d'encadrement et personnel non cadre) ;

3/ *choisir un verbe qui fait partie du vocabulaire de la gestion* (mesurer, suivre, contrôler...) : dans notre cas, c'est le verbe « suivre » qui convient. Nous l'accompagnerons néanmoins de l'expression « de façon plus fine », pour traduire l'amélioration que les destinataires souhaitent obtenir dans leur niveau d'information actuel.

Notre préoccupation de gestion peut alors s'énoncer de la manière suivante :

« Suivre de façon plus fine l'absentéisme de l'ensemble du personnel de l'Agence Principale d'Abidjan ».

La préoccupation de gestion peut être accompagnée d'un objectif qui est généralement chiffré et exprimé avec un verbe d'action (augmenter, diminuer, maintenir...).

Dans le cas d'espèce, les destinataires n'ont pas identifié d'objectif spécifique à atteindre. Ils tiennent simplement à suivre de plus près l'évolution de l'absentéisme dans l'Agence.

Il convient de préciser que l'absence d'objectif précis à atteindre ne constitue pas une entrave pour la détermination d'indicateurs adéquats.

I.2- CHOIX DES INDICATEURS SOCIAUX

L'indicateur social est l'unité d'œuvre du TBS. De ce fait, son choix est primordial pour la réussite de l'outil à concevoir.

Sur la base de la préoccupation de gestion exprimée, nous avons identifié plusieurs indicateurs. Ce sont des indicateurs génériques d'absentéisme qui ont été proposés par plusieurs auteurs (J-P TAÏEB, MARTORY et CROZET, Eric VATTEVILLE¹⁵).

Ces indicateurs peuvent être calculés à partir des informations disponibles au SRH :

- registre des absences (nom de l'agent absent, service, durée de l'absence, type d'absence...)
- tableaux statistiques (états mensuels des absences des agents par service).

Précisons que l'indicateur global d'absentéisme qui existe déjà au SRH (taux d'absentéisme du personnel) figurera d'office dans le TBS à construire.

Voici la liste des indicateurs possibles que nous avons identifiés :

- Taux d'absentéisme de courte durée
- Taux d'absentéisme de longue durée
- Taux d'absentéisme maladie
- Taux d'absentéisme maladie de courte durée
- Taux d'absentéisme maladie de longue durée
- Durée moyenne des absences
- Indice d'absence moyenne par salarié
- Fréquence des absences

¹⁵ Eric VATTEVILLE, (1985), *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, Economica, Paris., 286 p.

Dans le souci d'atténuer la charge supplémentaire de travail occasionnée par la production du TBS, il a été décidé (en accord avec les destinataires), de limiter le nombre d'indicateurs à retenir pour le TBS à cinq (5). Ce qui revient à dire que nous ne retiendrons que quatre (4) indicateurs parmi les indicateurs possibles énumérés.

Les autres indicateurs seront conservés dans une banque d'indicateurs potentiels (voir annexe). Ils pourront être utilisés par les destinataires quand ils en ressentiront le besoin.

Les indicateurs retenus sont ceux que les destinataires ont jugé être les plus pertinents. Ils sont présentés ci-après :

- Taux d'absentéisme de courte durée
- Taux d'absentéisme de longue durée
- Taux d'absentéisme maladie
- Durée moyenne des absences

Nous nous retrouvons donc avec l'indicateur global d'absentéisme (indicateur principal du TBS) et quatre indicateurs complémentaires (indicateurs secondaires).

(1) Taux d'absentéisme du personnel : il mesure la proportion des jours d'absence du personnel (jours d'absences réglementaires non compris) par rapport aux jours travaillés. Cet indicateur traduit la fréquence des absences qui surviennent dans une entreprise ou dans une organisation.

Nombre total de jours d'absence x 100

Formule de calcul :

Nombre de jours travaillés x Effectif en activité

(2) Taux d'absentéisme de courte durée : il mesure la proportion des absences dont la durée est d'au plus trois jours (jours d'absences réglementaires non compris) par rapport aux jours travaillés. Le taux d'absentéisme de courte durée traduit un comportement de fuite devant le travail. Il est généralement admis que l'absentéisme

de courte durée est le fait des jeunes salariés (âgés de moins de trente ans). Il peut être résorbé grâce, entre autres, à des mesures d'incitation à la présence.

Durée totale des absences d'au plus trois jours x 100

Formule de calcul :

Nombre de jours travaillés x Effectif en activité

(3) **Taux d'absentéisme de longue durée** : il mesure la proportion des absences qui durent plus de vingt (20) jours (jours d'absences réglementaires non compris) par rapport aux jours travaillés. L'absentéisme de longue durée est relativement incompressible, c'est-à-dire que l'on a peu de possibilités pour le résorber. Néanmoins, l'information qu'il donne va amener les destinataires à identifier, plus tôt, les individus qui en sont à l'origine, et à décider plus rapidement de la conduite à tenir.

Durée totale des absences de plus de vingt jours x 100

Formule de calcul :

Nombre de jours travaillés x Effectif en activité

(4) **Taux d'absentéisme maladie** : il mesure la proportion des jours d'absence maladie du personnel par rapport aux jours travaillés. Une évolution rapide de cet indicateur doit entraîner diverses analyses, notamment sur l'environnement de travail des individus absents (conditions d'hygiène et de sécurité, intensité de l'activité...). On pourra éventuellement faire des contre-visites médicales afin de s'assurer de l'état de santé réel des absents (cette possibilité est prévue dans le Statut du personnel de la BCEAO).

Nombre de jours d'absence maladie x 100

Formule de calcul :

Nombre de jours travaillés x Effectif en activité

(5) Durée moyenne des absences : cet indicateur compare le total des jours d'absence (jours d'absences réglementaires non compris) au nombre de salariés absents. Il permettra ainsi de savoir si, dans l'ensemble, les absences qui surviennent dans l'Agence sont de courte durée (elle sera inférieure ou égale à trois jours), de longue durée (elle sera strictement supérieure à vingt jours), ou si elles se situent dans le niveau intermédiaire. L'augmentation de cet indicateur signifie que, de façon générale, les salariés tendent à s'absenter de plus en plus longtemps. Cela peut refléter un engagement moindre de ces derniers dans leurs activités respectives (démotivation).

Nombre total de jours d'absence x 100

Formule de calcul :

Nombre de salariés absents

II- DEFINITION DES PARAMETRES DES INDICATEURS ET ELABORATION DES FICHES-INDICATEURS

II.1- DEFINITION DES PARAMETRES DES INDICATEURS

Les indicateurs étant choisis, nous allons maintenant procéder à la précision de leurs paramètres. Cela va nous amener à définir, pour chaque indicateur, les éléments suivants :

- le producteur de l'indicateur,
- les utilisateurs de l'indicateur,
- la périodicité de calcul de l'indicateur,
- la provenance des données nécessaires au calcul de l'indicateur,
- le mode de ventilation de l'indicateur,
- les bases de comparaison possibles,
- et la forme de représentation de l'indicateur.

✓ **Producteur des indicateurs**

Tous les indicateurs seront produits par le responsable de la Section Administrative et Financière étant donné que le traitement des absences se fait au niveau de sa Section. De plus, il a l'habitude du calcul des indicateurs.

✓ **Utilisateurs des indicateurs**

Il s'agit de préciser ici les gestionnaires qui auront accès à ces indicateurs, ce qui équivaut aux destinataires du TBS. Les indicateurs seront donc utilisés par le responsable de la Section Administrative et Financière, le Chef du SRH et son Adjoint.

✓ **Périodicité de calcul des indicateurs**

Les indicateurs seront calculés selon une périodicité mensuelle. En effet, le mois semble la période idéale pour observer l'évolution de l'absentéisme et prendre des mesures correctives si besoin est. De plus, cette périodicité est en cohérence avec le délai de disponibilité des données.

✓ **Provenance des données nécessaires au calcul des indicateurs**

Les données seront extraites des tableaux statistiques relatifs aux absences et du registre des absences.

✓ **Mode de ventilation**

La ventilation (terme emprunté à la comptabilité) désigne le découpage en catégories. Le choix des ventilations est important parce qu'il permet localiser la source des tendances observées dans une catégorie particulière.

Cependant, il ne faut pas oublier que l'essence même du tableau de bord est de fournir une vue générale de la situation. Pour cela, il ne doit pas présenter un niveau trop important de détail.

Nous avons choisi de ventiler uniquement l'indicateur global d'absentéisme. Les indicateurs complémentaires figureront, dans un premier temps, pour leur valeur globale. Ils pourront être ventilés lorsque le besoin se fera sentir (évolution très rapide de ces indicateurs).

Le taux d'absentéisme du personnel sera ventilé par Service.

✓ **Bases de comparaison**

Nous avons retenu plusieurs bases de comparaison. Tout d'abord, nous comparerons la valeur de chaque indicateur pour un mois donné (mois M d'une année N) à celle qu'il a prise le mois précédent (mois M-1 de l'année N). Nous déterminerons alors un taux de variation.

Nous retiendrons également comme base de comparaison la valeur prise par l'indicateur au même mois de l'année précédente (mois M de l'année N-1). L'intérêt de cette base de comparaison est d'attirer l'attention des destinataires sur une éventuelle relation entre l'évolution du taux d'absentéisme et la période de l'année dans laquelle on se situe. Bien sûr, on ne pourra conclure à une corrélation que sur la base de l'observation de séries longues (au moins les trois dernières années).

Dans le cas du taux d'absentéisme du personnel par exemple, la valeur au mois de juin 2004 sera comparée aux valeurs de mai 2004 et de juin 2003. Le taux de variation par rapport au mois de mai 2004 sera calculé.

Nous déterminerons aussi la moyenne des taux d'absentéisme observés depuis le début de l'année jusqu'à la période de référence (ce qui signifie qu'au mois de janvier, cette moyenne sera identique au taux d'absentéisme observé). Celle-ci sera comparée à la moyenne des taux d'absentéisme de l'année précédente.

L'indicateur global d'absentéisme bénéficiera, en plus de ces comparaisons dans le temps, d'une comparaison par ventilation (c'est-à-dire par Service).

✓ **Formes de représentation**

Les indicateurs peuvent être représentés sous diverse formes. Pour représenter nos indicateurs, nous avons retenu les formes « valeur chiffrée » et « graphique ».

Chaque type de graphique répond à une préoccupation précise. Dans le cas d'espèce, il s'agit d'illustrer les tendances d'évolution observées pour chacun des indicateurs choisis. Les graphiques qui conviennent le mieux sont les courbes et les

histogrammes. Ces graphiques vont retracer l'évolution des différents indicateurs sur toute l'année.

Les utilisateurs pourront donc, d'un simple coup d'œil, connaître la tendance d'évolution des indicateurs depuis le début de l'année. Ils disposeront ainsi d'un champ d'observation plus large qui viendra compléter la tendance d'évolution mensuelle que traduit le taux de variation des indicateurs d'un mois donné par rapport au précédent.

II.2- ELABORATION DES FICHES-INDICATEURS

Une fois que les paramètres des indicateurs ont été définis, on peut alors construire les fiches-indicateurs.

La fiche-indicateur est un outil de documentation dans lequel on va consigner les paramètres de chaque indicateur. Elle a pour rôle d'informer les utilisateurs d'un tableau de bord sur les indicateurs qui y sont contenus. Il faut donc bien comprendre que la fiche-indicateur n'est pas l'indicateur (c'est-à-dire qu'elle ne contient pas les valeurs prises sur la période d'observation). De ce fait, elle ne fait pas partie du tableau de bord.

Il semble important d'indiquer que la fiche-indicateur du taux d'absentéisme du personnel que nous avons conçue est différente de celle qui existait déjà au SRH. Cela se comprend aisément étant donné que notre action visait à rendre plus précis cet indicateur global (elle répond à une préoccupation différente). La fiche-indicateur élaborée par la BCEAO pour le taux d'absentéisme du personnel est présentée en annexe.

Précisons également qu'il y aura autant de fiches-indicateurs qu'il y a d'indicateurs, ce qui signifie que nous avons dû élaborer cinq fiches-indicateurs. Celles-ci sont présentées ci-après.

Taux d'absentéisme du personnel
Définition : cet indicateur mesure la proportion des jours d'absence du personnel (jours d'absence réglementaires du personnel non compris) par rapport aux jours travaillés.
Formule de calcul : $(\text{Nombre total de jours d'absence} \times 100) / (\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité})$
Unité de mesure : %
Périodicité de calcul : mensuelle
Producteur : le responsable de la Section Administrative et Financière.
Utilisateurs : le responsable de la Section Administrative et Financière, le Chef du SRH et son Adjoint.
Comparaisons : <ul style="list-style-type: none"> ➤ dans le temps : - comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de l'année précédente. - comparer le résultat du mois à celui du mois précédent. Déterminer le taux de variation. ➤ par ventilation : comparer par Service.
Représentation graphique : courbe ou histogramme.

Figure 2.2- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme du personnel

Taux d'absentéisme de courte durée

Définition : cet indicateur mesure la proportion des absences du personnel dont la durée est d'au plus trois jours (jours d'absence réglementaires du personnel non compris) par rapport aux jours travaillés.

Formule de calcul : $(\text{Durée totale des absences d'au plus trois jours} \times 100) / (\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité})$

Unité de mesure : %

Périodicité de calcul : mensuelle.

Producteur : le responsable de la Section Administrative et Financière.

Utilisateurs : le responsable de la Section Administrative et Financière, le Chef du SRH et son Adjoint.

Comparaisons :

- **dans le temps :** - comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de l'année précédente.
- comparer le résultat du mois à celui du mois précédent. Déterminer le taux de variation.

Représentation graphique : courbe ou histogramme.

Figure 2.3- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme de courte durée

Taux d'absentéisme de longue durée
Définition : cet indicateur mesure la proportion des absences du personnel dont la durée est de plus de vingt jours (jours d'absence réglementaires du personnel non compris) par rapport aux jours travaillés.
Formule de calcul : $(\text{Durée totale des absences de plus de vingt jours} \times 100) / (\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité})$
Unité de mesure : %
Périodicité de calcul : mensuelle.
Producteur : le responsable de la Section Administrative et Financière.
Utilisateurs : le responsable de la Section Administrative et Financière, le Chef du SRH et son Adjoint.
Comparaisons : <ul style="list-style-type: none"> ➤ dans le temps : - comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de l'année précédente. - comparer le résultat du mois à celui du mois précédent. Déterminer le taux de variation.
Représentation graphique : courbe ou histogramme.

Figure 2.4- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme de longue durée

Taux d'absentéisme maladie

Définition : cet indicateur mesure la proportion des jours d'absences maladie du personnel par rapport aux jours travaillés.

Formule de calcul : $(\text{Nombre de jours d'absences maladie} \times 100) / (\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité})$

Unité de mesure : %

Périodicité de calcul : mensuelle.

Producteur : le responsable de la Section Administrative et Financière.

Utilisateurs : le responsable de la Section Administrative et Financière, le Chef du SRH et son Adjoint.

Comparaisons :

- **dans le temps** : - comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de l'année précédente.
- comparer le résultat du mois à celui du mois précédent. Déterminer le taux de variation.

Représentation graphique : courbe ou histogramme.

Figure 2.5- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme maladie

Durée moyenne des absences
Définition : cet indicateur rapporte le total des jours d'absence du personnel (jours d'absence réglementaires du personnel non compris) au nombre de salariés absents.
Formule de calcul : $(\text{Nombre total de jours d'absence}) / (\text{Nombre de salariés absents})$
Unité de mesure : jours.
Périodicité de calcul : mensuelle
Producteur : le responsable de la Section Administrative et Financière.
Utilisateurs : le responsable de la Section Administrative et Financière, le Chef du SRH et son Adjoint.
Comparaisons : <ul style="list-style-type: none"> ➤ dans le temps : - comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de l'année précédente. - comparer le résultat du mois à celui du mois précédent. Déterminer le taux de variation.
Représentation graphique : courbe ou histogramme.

Figure 2.6- Fiche-indicateur de la durée moyenne des absences

III- DETERMINATION DE REFERENCES ET MISE EN FORME DU TABLEAU DE BORD

III.1- DETERMINATION DE NORMES ET DE REFERENCES

Nous nous sommes rendus compte que dans le domaine de l'absentéisme, le SRH ne disposait pas de norme (c'est-à-dire que le niveau « normal » d'absentéisme n'a pas été spécifié). De ce fait, l'on ne peut pas, dans l'absolu, considérer que tel taux d'absentéisme traduit une bonne performance, ou que tel autre est le reflet d'une mauvaise performance.

L'inexistence de norme pourra cependant être compensée par l'identification de références (semi-externes ou externes) qui permettront de situer le niveau d'absentéisme de l'Agence par rapport à celui d'autres entités.

Les références externes situent l'entreprise sur son marché, notamment par la comparaison des informations propres à l'entreprise avec celles d'autres entreprises (au niveau national ou au niveau de la branche d'activité).

Quant aux références semi-externes, elles situent dans la même entreprise, les résultats d'une unité par rapport à ceux d'une autre unité.

Il apparaît alors que les références semi-externes sont plus proches des réalités de l'entité observée que les références externes. A priori, on peut considérer que les références externes sont à la fois moins pertinentes et plus difficiles à obtenir que les références semi-externes.

Etant donné que le TBS constitue une expérience nouvelle pour le SRH, nous nous limiterons uniquement aux références semi-externes, plus faciles à obtenir et plus pertinentes.

Nous avons ainsi identifié deux références semi-externes.

Il s'agit en premier lieu de la moyenne mensuelle d'absentéisme observée au niveau des Agences Principales de la BCEAO. En effet, l'ensemble des Agences Principales de la BCEAO constitue l'environnement immédiat de l'Agence Principale d'Abidjan. Cette référence semi-externe est donc la plus pertinente.

En élargissant ce champ d'observation et en l'étendant à l'ensemble des Agences (Principales et Auxiliaires confondues) de la BCEAO, on peut déterminer une seconde référence semi-externe. Il s'agit de la moyenne mensuelle d'absentéisme observée au niveau de l'ensemble des Agences de la BCEAO.

Ces références semi-externes pourront être obtenues auprès de la Direction du Contrôle de Gestion qui reçoit mensuellement, entre autres indicateurs, les taux d'absentéisme de toutes les Agences de la BCEAO. Le responsable de la Section Administrative et Financière (producteur de l'indicateur) pourra soit contacter directement la Direction du Contrôle de gestion (ce qui sera facilité par le réseau Intranet existant), soit passer par l'intermédiaire du Contrôleur de gestion de l'Agence.

III.2- MISE EN FORME ET PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD

Nous sommes maintenant en possession de tous les éléments qui vont figurer dans notre TBS. Il faut maintenant trouver une forme adéquate de présentation, de façon à faciliter leur exploitation.

Les tableaux de bord peuvent prendre des formes variées (tableaux chiffrés et graphiques) selon les préférences visuelles des destinataires. Ils peuvent également être informatisés (dans ce cas, les possibilités d'exploitation de l'outil sont optimales).

Le modèle que nous avons construit sera produit mensuellement. C'est un modèle sur papier qui se présente à la fois sous forme de tableau statistique et de graphiques. Il comporte pour cela plusieurs pages.

Le tableau statistique, qui figure sur la première page, regroupe l'ensemble des indicateurs et des références déterminés. Il offre ainsi une vue d'ensemble de la situation de l'Agence en ce qui concerne l'absentéisme.

Le taux d'absentéisme du personnel est indiqué pour l'ensemble de l'Agence et pour les différents Services. Les autres indicateurs seront suivis de façon globale. La valeur mensuelle de chaque indicateur sera comparée à celle du mois précédent et un taux de variation sera déterminé. Elle sera aussi comparée à la valeur du même mois de l'année précédente. La moyenne des valeurs prises par chaque indicateur depuis le début de l'année en cours sera confrontée à la moyenne des valeurs obtenues sur l'ensemble de l'année précédente.

Les références semi-externes, qui apparaissent juste après les indicateurs, permettront de comparer l'Agence Principale d'Abidjan aux autres Agences Principales, et de façon plus large, à l'ensemble des Agences de la BCEAO.

Nous avons ajouté une colonne « Commentaires » au tableau statistique élaboré. Cette colonne permettra aux utilisateurs de porter des appréciations par rapport à la situation observée (niveau satisfaisant, évolution trop rapide d'un indicateur...) et d'indiquer le cas échéant les actions à mener (analyse approfondie à faire...). Nous appellerons cette première page « page-synthèse » (expression empruntée à Pierre VOYER).

Les pages qui suivent la page-synthèse indiquent les représentations graphiques des indicateurs retenus. Elles permettent de connaître, en très peu de temps, les tendances d'évolution de ces indicateurs sur toute l'année en cours.

Afin de faciliter l'exploitation de notre TBS, nous lui avons annexé un glossaire. Celui-ci rappelle la définition et la formule de calcul des indicateurs utilisés, ce qui permet d'avoir une première compréhension du tableau de bord sans recourir systématiquement aux fiches-indicateurs.

Le fait que nous n'ayons pas été autorisés à présenter des données chiffrées dans ce document explique l'absence des représentations graphiques des indicateurs. Le modèle que nous présentons ici comporte donc deux pages à savoir une page-synthèse et un glossaire. Ce modèle a pu être validé par le responsable de la Section Administrative et Financière.

Les sigles suivants ont été utilisés pour désigner les différents Services de l'Agence :

SAP : Service de l'Administration et du Patrimoine,

SCA : Service des Caisses,

SCB : Service de la Comptabilité et du Budget,

SCR : Service du Crédit,

SET : Service des Études,

SINF : Service de l'Informatique,

SOF : Service des Opérations Financières,

SRH : Service des Ressources Humaines,

SRS : Service de la Recherche et de la Statistique,

SSE : Service de la Sécurité.

	Résultat du mois	Résultat du mois précédent	Taux de variation avec le mois précédent	Résultat du même mois de l'année précédente	Moyenne annuelle à ce jour	Moyenne de l'année précédente	Commentaires
• Taux d'absentéisme du personnel							
✓ Ensemble de l'Agence							
✓ SAP							
✓ SCA							
✓ SCB							
✓ SCR							
✓ SET							
✓ SINP							
✓ SOF							
✓ SRH							
✓ SRS							
✓ SSE							
• Taux d'absentéisme de courte durée							
• Taux d'absentéisme de longue durée							
• Taux d'absentéisme maladie							
• Durée moyenne des absences							
Taux moyen mensuel d'absentéisme au niveau des Agences Principales				<input type="text"/>			
Taux moyen mensuel d'absentéisme observé sur l'ensemble des Agences				<input type="text"/>			

Tableau 2.3- Tableau de bord social pour le suivi de l'absentéisme dans l'Agence

Noms des indicateurs	Définitions et formules de calcul
Taux d'absentéisme du personnel	<p>Cet indicateur mesure la proportion des jours d'absence du personnel (jours d'absence réglementaires du personnel non compris) par rapport aux jours travaillés.</p> <p>Formule : $\text{Nombre total de jours d'absence} \times 100 / (\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité})$</p>
Taux d'absentéisme de courte durée	<p>Cet indicateur mesure la proportion des absences du personnel dont la durée est d'au plus trois jours (jours d'absence réglementaires du personnel non compris) par rapport aux jours travaillés.</p> <p>Formule : $(\text{Durée totale des absences d'au plus trois jours} \times 100) / (\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité})$</p>
Taux d'absentéisme de longue durée	<p>Cet indicateur mesure la proportion des absences du personnel dont la durée est de plus de vingt jours (jours d'absence réglementaires du personnel non compris) par rapport aux jours travaillés.</p> <p>Formule : $(\text{Durée totale des absences de plus de vingt jours} \times 100) / (\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité})$</p>
Taux d'absentéisme maladie	<p>Cet indicateur mesure la proportion des jours d'absences maladie du personnel par rapport aux jours travaillés.</p> <p>Formule : $(\text{Nombre de jours d'absences maladie} \times 100) / (\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité})$</p>
Durée moyenne des absences	<p>Cet indicateur rapporte le total des jours d'absence du personnel (jours d'absence réglementaires du personnel non compris) au nombre de salariés absents.</p> <p>Formule : $(\text{Nombre total de jours d'absence}) / (\text{Nombre de salariés absents})$</p>

Tableau 2.4- Glossaire

RECOMMANDATIONS

Les recommandations que nous formulons ici s'adressent aux destinataires de notre modèle, c'est-à-dire au Chef du SRH et son Adjoint, ainsi qu'au responsable de la Section Administrative et Financière. Elles sont relatives à toutes les mesures qui permettront au tableau de bord social de jouer véritablement son rôle d'outil d'amélioration de la performance sociale, et d'être vulgarisé dans l'Agence. Pour cela, elles dépassent le cadre restreint de la mise en place du modèle proposé pour aborder certaines questions liées au mode de gestion du SRH.

❖ A court terme

Il convient de se doter d'un tableau de bord social, même lorsqu'on ne dispose pas de tous les éléments nécessaires. En effet, c'est au fur et à mesure de l'utilisation qu'on en fera que l'expérience acquise permettra d'y apporter des améliorations.

La mise en place du modèle proposé devra se faire avec l'appui de deux intervenants principaux qui sont le Contrôleur de gestion et le Service Informatique.

En l'absence de tout spécialiste extérieur, le Contrôleur de gestion est celui qui est habilité, dans l'entreprise, à aider les responsables opérationnels à mettre en place leurs tableaux de bord. Son intervention se situera particulièrement au niveau de la mise en forme du tableau de bord qui répond à un certain nombre de principes (principes de cohérence, de clarté...).

L'intervention du Service Informatique permettra, quant à elle, de rendre plus agréable l'utilisation du tableau de bord. On pourra ainsi utiliser des procédés visuels (formes, couleurs, pictogrammes...) ou des alarmes sonores qui auront pour effet de mieux attirer l'attention des utilisateurs et d'accélérer l'analyse.

La mise en place d'un tableau de bord social doit être l'occasion d'instaurer un langage commun au niveau du SRH. Pour cela, les responsables de ce Service devront œuvrer à mobiliser leurs collaborateurs, ce qui revient à :

- entretenir un climat de confiance (et non de méfiance),
- motiver (plutôt que de surveiller),
- et pratiquer une écoute active.

❖ **A moyen et long terme**

La mise en place d'un système de gestion par objectifs au SRH permettra d'apporter une plus grande rigueur dans sa gestion quotidienne.

On considère généralement qu'un objectif clair et précis doit comporter un verbe d'action mesurable (augmenter, diminuer, maintenir...), une mesure chiffrée de l'action envisagée (dans quelle proportion ?), ainsi que la durée de l'action ou la date à laquelle les résultats sont escomptés. On dira par exemple :

« Diminuer de 20% l'absentéisme maladie de l'ensemble du personnel non cadre sur trois ans ».

Les objectifs devront être fixés en cohérence avec la stratégie globale de l'Agence. Dans la fixation des objectifs, les responsables du SRH devront veiller à associer tous leurs collaborateurs (style de gestion participatif). Cela permettra à la fois de fixer des objectifs réalistes et de s'assurer de l'adhésion de ces derniers.

On pourra également recourir à un système de rémunération variable en rattachant une part du salaire au niveau de performance réalisé. Il serait alors préférable de rémunérer la performance réalisée par l'unité (Section ou Cellule) afin d'encourager le travail en équipe.

Pour une meilleure exploitation du modèle proposé, les utilisateurs devraient spécifier le « niveau normal » de l'absentéisme, dont ils tâcheront de s'éloigner le

moins possible. Ils devraient également définir un seuil de tolérance qui, une fois franchi, devra déclencher l'analyse.

La norme et le seuil de tolérance pourront être déterminés sur la base des valeurs prises par le taux d'absentéisme du personnel au cours des périodes précédentes. L'historique des taux d'absentéisme du personnel dont dispose le SRH et qui recouvre une période de cinq ans, constitue un horizon d'observation suffisant pour atténuer l'influence des situations exceptionnelles.

Pour déterminer la population-cible à analyser, la méthode du 20/80 (loi de Pareto) peut se révéler très efficace. En effet, MARTORY et CROZET (2001) nous apprennent que « souvent, 20 à 30% du personnel est à l'origine de 70 à 80% des absences ». Cela évitera d'étudier l'ensemble du groupe des absents et de définir rapidement les cibles prioritaires des actions de régulation à mener.

Les analyses pourront être menées sur la base des facteurs générateurs de l'absentéisme (sexe, âge, lieu d'habitation...).

Comme nous avons pu le constater, le TBS demeure très peu connu au SRH qui est pourtant censé être le premier utilisateur de cet outil. L'on pourrait y remédier en organisant des formations sur le concept de TBS. Celles-ci devront être destinées, dans un premier temps, à l'ensemble du personnel du SRH. Elles pourront viser, dans un deuxième temps, toutes l'ensemble des personnes susceptibles d'être destinataires d'un TBS, en l'occurrence le Directeur National, le Directeur de l'Agence et son Adjoint, de même que les Chefs de Services, de Sections et de Cellules.

Une telle politique de formation permettra, si elle est associée à une bonne politique de communication, de vulgariser le concept de TBS dans l'Agence. Il sera de ce fait aisé de mettre en place un système de TBS au sein de l'Agence, ce qui aura pour conséquence de permettre un pilotage social plus efficace.

CONCLUSION

Le recours aux tableaux de bord sociaux est justifié par l'évolution actuelle de la fonction RH. En effet, l'on assiste au développement du pilotage social, par lequel la GRH participe de manière active à la mobilisation des hommes pour l'amélioration des performances. Celui-ci ne peut être efficace que s'il s'appuie sur un bon système d'information sociale, en l'occurrence le tableau de bord social.

La réalisation d'un tableau de bord social repose sur une démarche méthodologique rigoureuse qui amène les gestionnaires à s'interroger sur leur mode de gestion. Un tableau de bord est un outil dynamique, vivant. De ce fait, pour garder sa pertinence, il doit continuellement être adapté à l'évolution des besoins des utilisateurs, aussi bien dans la forme que dans le fond (indicateurs utilisés, références, objectifs...).

La mise en place des tableaux de bord sociaux dans une organisation ne doit en aucun cas être un prétexte pour faire de la coercition (le tableau de bord n'est pas un outil de sanction). Elle doit plutôt se faire dans un climat de confiance et de partenariat, de nature à faciliter le dialogue et le partage de réflexions.

Dans l'élaboration des tableaux de bord, il faut rechercher d'abord une vision globale et éviter de se lancer trop rapidement dans le détail. Il faut garder à l'esprit que le tableau de bord social ne constitue pas, en lui-même, un système d'amélioration de la performance sociale. C'est plutôt un reflet du niveau de performance sociale à partir duquel les responsables peuvent réfléchir sur les leviers d'action qui leur permettront d'améliorer la performance sociale de leurs entités. En d'autres termes, c'est un outil d'information au service de l'action.

Pour que le tableau de bord entraîne une dynamique dans la structure où il est développé, il faudrait qu'il soit véritablement utilisé. Comme l'a souligné Gérard BALANTZIAN (1997), « les nouveaux outils de mesure (tableaux de bord) n'auront

un réel impact que si les acteurs en place s'en saisissent et les transforment en instruments de dialogue, de motivation et de communication objectifs »¹⁶.

Cela revient à dire que le succès des tableaux de bord sociaux au SRH dépendra de l'utilisation qu'en feront les responsables du Service et de la volonté de performance qui va les animer. De ce succès pourra découler l'extension de ces outils à l'ensemble de l'Agence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

¹⁶ Cité par FERNANDEZ Alain, (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 452 pages.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- **BESCOS P.-L, DOBLER Ph., MENDOZA C. & NAULLEAU G.,** (1997), *Contrôle de gestion et management*, 4^e édition, Montchrestien, Anger.
- **BOIX Daniel, FEMINIER Bernard,** (2003), *Manager d'équipe, le tableau de bord facile*, Chapitre 1, Editions d'Organisation, Paris, 276 p.
- **BOUQUIN Henri,** (2000), *Le contrôle de gestion*, Editions PUF, Québec, 464 p.
- **CORFMAT Daniel, HELLUY Arnaud, BARON Philippe,** (2000), *La mutation du contrôle de gestion*, Editions d'Organisation, Paris, 140 p.
- **DAYAN Armand,** (1999), *Manuel de gestion*, Volumes 1 et 2, Edition Ellipses/AUF, Paris.
- **FERNANDEZ Alain,** (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 452 pages.
- **GERVAIS Michel,** (1996), *Recherches en Contrôle de gestion*, Editions ECONOMICA, Paris, 301 p.
- **Harvard Business Review,** (2001), *Les systèmes de mesure de la performance*, 3^e tirage, Editions d'Organisation, Paris, 259 p.
- **KAPLAN Robert, NORTON David,** (1996), *Le tableau de bord prospectif - Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Editions d'Organisation, Paris, 312 p.
- **LORINO Philippe,** (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, Paris, 224 p.
- **LOUP Jean-Paul,** (1986), *Gestion sociale*, Editions d'Organisation, Paris, 123 p.
- **MARTORY Bernard,** (2001), *Contrôle de gestion sociale*, 3^e édition, VUIBERT, Paris, 366 p.
- **MARTORY Bernard, CROZET Daniel,** (2001), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 4^e édition, Dunod, Paris, 276 p.
- **MEIGNANT Alain,** (2001), *Manager la formation*, 5^e édition, Editions LIAISON, Paris, 408 p.

- **SAULOU Jean-Yves**, (1984), *Le tableau de bord du décideur : méthodologie de mise en place*, Editions d'Organisation, Paris, 248 p.
- **SAVALL Henri, ZARDET Véronique**, (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, 3^e édition, Editions ECONOMICA, Paris, 405 p.
- **TAÏEB Jean-Pierre**, (2001), *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 3^e édition, Dunod, Paris, 243 p.
- **VATTEVILLE Eric**, (1985), *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, Economica, Paris, 286 p.
- **VOYER Pierre**, (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 446 p.

MEMOIRES

- **ADOHI André N'Cho**, « La mise en place d'une cellule de contrôle de gestion au service des opérations financières de la BCEAO Abidjan », Cycle DSGE, CESAG, 2003.
- **DIOP El Hadj Babacar**, « Contribution à l'élaboration de tableaux de bord d'un produit : cas d'une route », Cycle DSGE, CESAG, 1995.
- **FAYE Tié William**, « Elaboration d'un tableau de bord prospectif au sein de la Société Commerciale Ivoirienne de Matériel Industriel SCIMI », Cycle DSGE, CESAG, 2003.
- **SECK Anta**, « Elaboration et analyse comparée des tableaux de bord sociaux de la NSOA et Colgate Palmolive Sénégal », Cycle DSGE, CESAG, 1994.

DOCUMENTS INTERNES DE LA BCEAO

- Statuts de la BCEAO.
- Statut et règlements du personnel de la BCEAO.
- Rapport d'Activités 2002 de la BCEAO.
- L'Union (bulletin d'information du personnel de la BCEAO).

AUTRES DOCUMENTS

- Dictionnaire universel francophone, Hachette Edicef AUPELF-UREF, 3^e édition, Paris.
- **CHIAPELLO E., DELMOND M-H.**, « *Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement* », Revue Française de Gestion, janvier-février 1994, n° 97, p. 49.
- **Professeur DIOP Abdourahmane**, « Codex, Contrôle de Gestion », DESAG Jour, 2002-2003.
- **Professeur LO Ibrahima**, « Codex, Gestion des Ressources Humaines », DESAG Jour, 2002-2003.
- **Professeur M'BIDA Réal**, Cours de Gestion des Ressources Humaines des Cadres Supérieurs de la BCEAO, COFEB, 2002-2003.

SITES INTERNET CONSULTÉS

<http://www.izf.net/>

<http://www.bceao.int/>

<http://www.lentreprise.com/>

<http://www.iseor.com/>

<http://www.nodesway.com/>

<http://www.pharmactuel.com/sommaires%5C200305g.pdf>

<http://www.grouperf.com/catalogue/general/88/extrait.pdf>

CESAO BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

- 1- Textes qui régissent la BCEAO
- 2- Organigramme du Siège de la BCEAO
- 3- Organigramme des Directions Nationales
- 4- Organigramme du Service des Ressources Humaines
- 5- Guide d'entretien
- 6- Questionnaire
- 7- Liste des indicateurs du SRH
- 8- Fiche-indicateur du taux d'absentéisme du personnel
- 9- Banque d'indicateurs potentiels

CPASAG - BIBLIOTHEQUE

Textes qui régissent la BCEAO

- **Le Traité de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)**

*signé le 12 mai 1962, entré en vigueur le 2 novembre 1962
et révisé le 14 novembre 1973.*

- **Les Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.**

La création d'un Institut d'émission commun fait l'objet du Titre V du Traité de l'UMOA (articles 15 à 21). Les Statuts de la BCEAO sont annexés au Traité. Ils comprennent 70 articles portant, notamment, sur la constitution, le capital, le statut juridique, les opérations et l'administration de la BCEAO, ainsi que sur les dispositions diverses concernant la comptabilité, les exemptions fiscales, le contrôle et l'approbation des comptes, la détermination et la répartition des bénéfices.

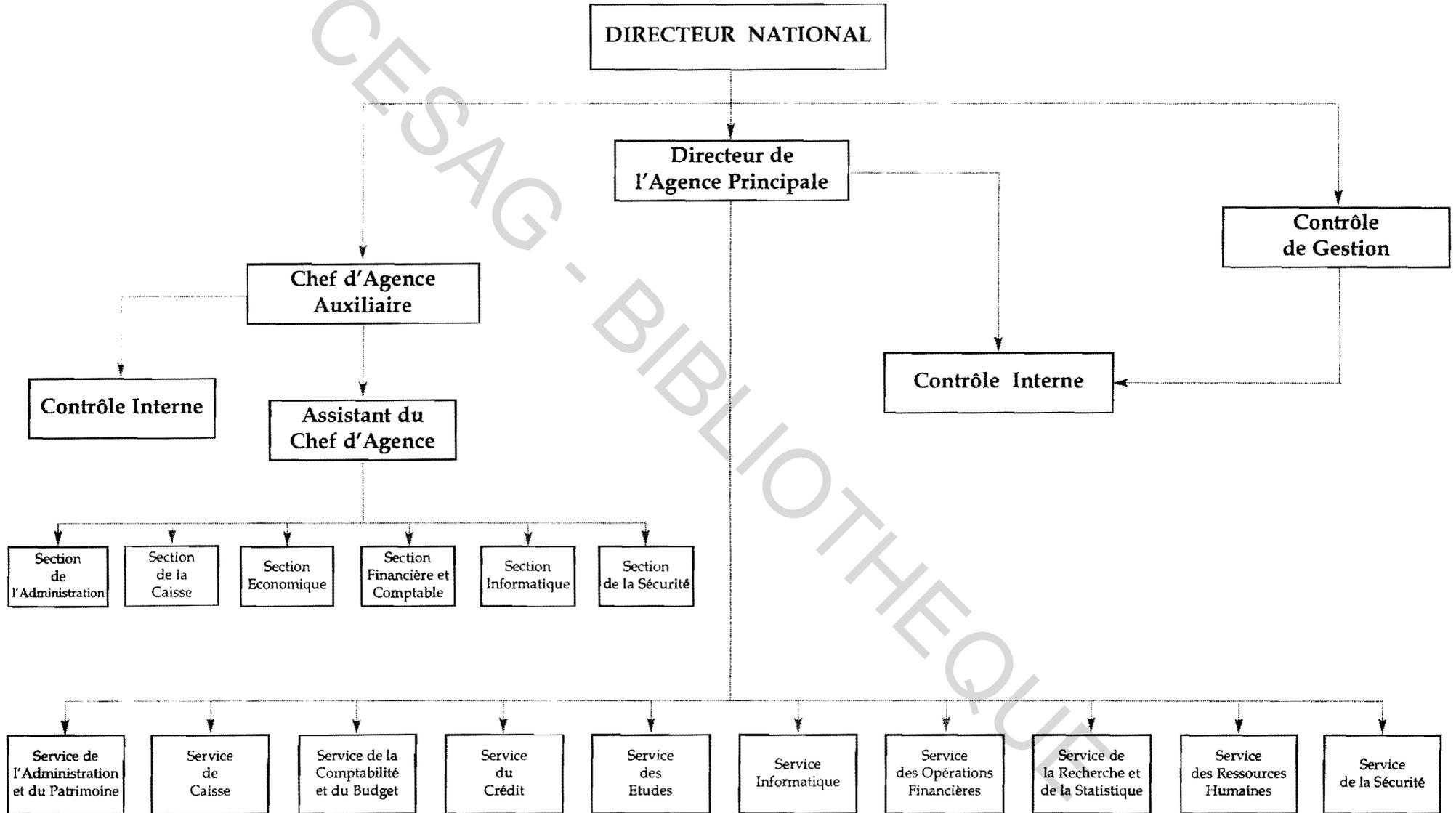
- **L'Accord de coopération entre la République Française et les Républiques membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine** conclu le 4 décembre 1973.

Un avenant à cet accord de coopération a été signé entre les pays membres de l'UMOA et la République Française le 29 mai 1984.

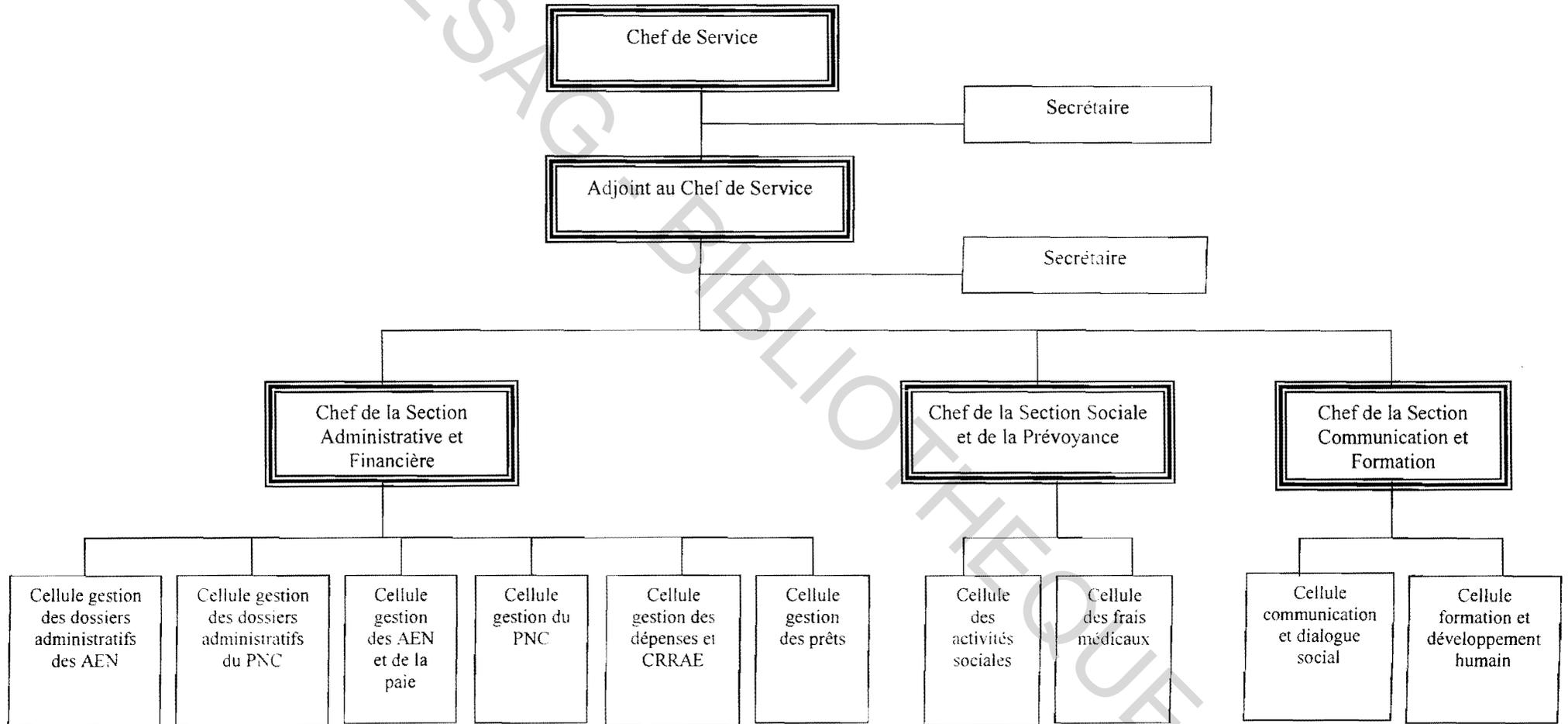
- **La Convention de compte d'opérations** conclue le 4 décembre 1973 entre la République Française et l'Union Monétaire Ouest Africaine.

ORGANIGRAMME DES DIRECTIONS NATIONALES

AU 31 DECEMBRE 2002



ORGANIGRAMME DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES



Guide d'entretien

- Mission et fonctionnement du Service des Ressources Humaines.
- Votre mission au sein du Service des Ressources Humaines.
- Description de vos activités.
- Description du mode de contrôle et de traitement des absences.
- Problèmes majeurs rencontrés dans le Service.
- Suggestions pour la résolution de ces problèmes.

Questionnaire

- Quelle est votre attitude générale vis-à-vis des outils modernes de gestion ?
- Connaissez-vous le tableau de bord social ?
- Si oui, à quel point ?
 - Bonne connaissance Quelques idées Connaissance vague
- Quelle importance accordez-vous au tableau de bord social ?
- Utilisez-vous actuellement des tableaux de bord sociaux ?
- Si oui, dans quel(s) domaine(s) ?
- Avez-vous déjà eu recours à des indicateurs ?

L'absentéisme fait partie des principaux dysfonctionnements sociaux auxquels sont confrontés la plupart des entreprises et organisations de toute sorte.

- Comment appréciez-vous l'évolution passée et le niveau actuel de l'absentéisme dans l'Agence ?
- Quel(s) indicateur(s) utilisez-vous pour mesurer et suivre l'absentéisme ?
- Ceux-ci vous permettent-ils une analyse fine de l'absentéisme du personnel de l'Agence ?
- Si non, pensez-vous qu'un tableau de bord social pourrait contribuer à améliorer votre niveau d'information actuel en matière d'absentéisme ?
- Quelles seraient alors vos attentes par rapport à cet outil ?
- Jugez-vous le contexte dans lequel vous évoluez actuellement favorable à l'élaboration d'un tableau de bord social ?
- Quelles en sont les raisons ?
- Vous êtes-vous fixé un objectif de taux d'absentéisme à atteindre ?
- La gestion au niveau du SRH se fait-elle par objectifs ?

Liste des indicateurs du SRH

Fréquence	Nom de l'indicateur
Mensuelle	Volume d'heures supplémentaires effectuées
	Montant réglé au titre des heures supplémentaires
	Taux d'absentéisme du personnel
	Montant des prêts accordés
	Montant des avances accordées
	Taux d'endettement du personnel
	Montant des dossiers de FAS (Fonds d'Aide Sociale) accordés
	Montant des dons du Gouverneur accordés
	Nombre de feuilles de soins traitées
	Nombre d'ordres de mission délivrés
Trimestrielle	Délai moyen de traitement des DED (Délai d'Engagement des Dépenses)
	Délai moyen de traitement des FED (Fiches d'Engagement des Dépenses)
	Nombre de mouvements du personnel enregistrés
	Nombre de prises en charge délivrées
	Nombre de dossiers de demande d'entente préalable instruits
	Délai moyen de traitement des factures fournisseurs
	Délai moyen de règlement des fournisseurs
Semestrielle	Nombre de recrutements effectués
	Nombre de dossiers traités en conseil de discipline
Annuelle	Taux d'utilisation de la quotité cessible

Source : BCEAO

Fiche-indicateur du taux d'absentéisme du personnel

Libellé indicateur	Taux d'absentéisme du personnel
Définition	L'indicateur mesure la proportion des jours d'absence du personnel (jours d'absences réglementaires non compris) par rapport aux jours travaillés.
Activité concernée	Administration du personnel
Producteur de l'indicateur	SRH
Unité pour l'exprimer	%
Tableau de bord utilisateur	SRH, DCG
Formule de calcul	$\frac{\text{Nombre total de jours d'absence} \times 100}{\text{Nombre de jours travaillés} \times \text{Effectif en activité}}$
Fréquence	Mensuelle
Représentation graphique	Camembert, glissant
Objectif budgétaire (projection)	—
Historique ou base de données	5 ans
Segmentation (mode de suivi)	—

Source : BCEAO

Banque d'indicateurs potentiels

- (1) **Taux d'absentéisme maladie de courte durée** : cet indicateur mesure la proportion des absences maladie du personnel d'au plus 3 jours, par rapport aux jours travaillés.

Durée totale des absences maladie d'au plus 3 jours x 100

Formule de calcul :

Nombre de jours travaillés x Effectif en activité

- (2) **Taux d'absentéisme maladie de longue durée** : il mesure la proportion des absences maladie du personnel de plus de 20 jours, par rapport aux jours travaillés.

Durée totale des absences maladie de plus de 20 jours x 100

Formule de calcul :

Nombre de jours travaillés x Effectif en activité

- (3) **Fréquence des absences** : cet indicateur compare le nombre d'absences à l'effectif en activité.

Nombre total des absences x 100

Formule de calcul :

Effectif en activité

- (4) **Indice d'absence moyenne par salarié** : l'indicateur mesure la proportion des jours d'absence par rapport à l'effectif en activité.

Nombre total de jours d'absence x 100

Formule de calcul :

Effectif en activité