

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

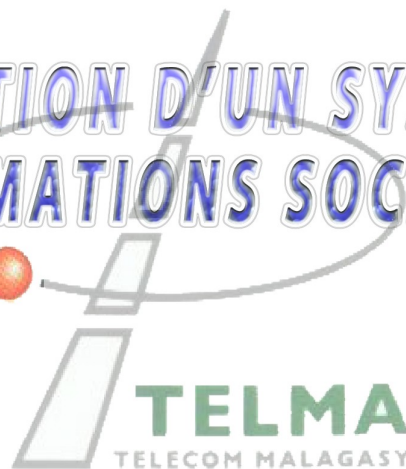
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION
MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION
OPTION ORGANISATION

Présenté par

RAVONINJATOVO ANDRIANOELIHANTA JULIE

ELABORATION D'UN SYSTEME
D'INFORMATIONS SOCIALES



Sous l'encadrement de :

*Mme ANDRIANALY SAHOLIARIMANANA
Encadreur Pédagogique*

*Mr RAKOTOARISOA ANDRIAMALALA
Encadreur Professionnel*

Année Universitaire : 2004 – 2005

Session : Décembre 2005

Parlons-nous...



SOMMAIRE

Remerciements.....	ii
Liste des abréviations	iii
Liste des tableaux.....	iiii
Liste des schémas.....	iiii
 INTRODUCTION GENERALE.....	 1
 PARTIE I - CADRE D’ETUDES ET METHODOLOGIE.....	 3
CHAPITRE I – Présentation générale de l’entreprise « TELECOM » Malagasy.....	 3
CHAPITRE II – Méthodologie.....	17
 PARTIE II – PROBLEMATIQUES ET ANALYSE DU SYSTEME D’ADMINISTRATION EN VUE DE L’ELABORATION D’UN SYSTEME D’INFORMATIONS SOCIALES.....	 22
CHAPITRE III – Problématiques.....	22
CHAPITRE IV – Analyse du système d’administration.....	49
 PARTIE III – SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	 60
CHAPITRE V – Elaboration d’un système d’informations sociales.....	60
CHAPITRE VI – Evaluation et recommandations.....	110
 CONCLUSION GENERALE.....	 120
Annexes.....	iiii
Bibliographie.....	iiii
Table des matières.....	iiii

REMERCIEMENTS

Si réellement l'on a pu réaliser ce mémoire de fin d'étude, je ne peux pas me vanter d'être la seule à l'avoir réalisé sans pour autant bénéficier des précieux aides et conseils émanant des grandes personnalités qui n'ont pas hésité à présenter leur sympathie dans l'accomplissement et l'aboutissement de la présente, parmi lesquelles je me dois, en guise de ma gratitude envers eux, de leur adresser mes profondes remerciements ainsi que mes sincères reconnaissances.

Mais avant tout, je dois rendre grâce à Dieu de m'avoir prêter vie, donner la force et santé, de m'avoir guider dans toutes les étapes, dans tous mes pas, afin que je puisse enfin présenter le présent mémoire. Que ton Nom soit sanctifié.

Maintenant, je présente principalement mes remerciements :

★ À l'endroit de l'Université d'Antananarivo, initiateur du programme et spécialement à :

- Monsieur Roger RALISON, Chef de Département – Gestion ; Maître de conférence ;
- Madame Saholiarimanana ANDRIANALY, Encadreur Pédagogique ;
- Monsieur Florent RAZAFIMBELO, Professeur Enseignant ;
- A la Grande famille de l'Université et le Corps des Enseignants qui nous a inculqués les notions nécessaires de notre avenir ;

★ A la Société TELECOM MALAGASY au sein de laquelle j'ai pu accomplir mon stage. Ce fut un honneur et un privilège d'y avoir effectué mon stage. Ma profonde gratitude est exprimée à tout le personnel et plus particulièrement à :

♦ Monsieur Le Directeur des Ressources Humaines de la TELECOM MALAGASY, de son approbation au sein de la société ;

♦ Madame RAKOTOARISOA ANDRIMALALA, encadreur professionnel qui m'a beaucoup aidé à la réalisation de ce mémoire.

♦ Madame Beby RAZAFIARISON, Chef de Département TELECOM Ambatomena ;

♦ Tout le personnel de la société TELECOM MALAGASY, surtout celui de la Direction des Ressources Humaines qui a montré, pendant mes séjours, autant de disponibilités et de compétences, pour m'indiquer et m'offrir les informations judicieuses et opportunes à la réalisation de ce mémoire.

★ Je n'oublie pas ma MERE, ma famille, mes ami(e), de m'avoir soutenu de leurs encouragements.

★ Enfin, dans l'impossibilité de pouvoir nommer tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à la préparation matérielle de cet ouvrage, je leur prie de bien vouloir trouver ici l'expression de ma profonde gratitude. Sans vous tous, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Encore **MERCI**.

LISTE DES ABBREVIATIONS

CODIS : Conseil de disciplines

FAD : Fonds d'Aides Sociales

PAS : Fonds d'Aide Sociale

FCR : France Câble Radio

N.T.C.I : Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication

RNIS : Réseau Numérique à Intégration de services

DTS : Data TELECOM Service

DOF : Direction des Opérations Financières

DIEF : Direction des Etudes et Ingénierie

DDR : Direction Développement Réseau

DRA : Direction Réseau d'Accès

DRN : Direction du Réseau National

DRI : Direction du Réseau International

DRH : Direction des Ressources Humaines

DPG : Direction du Pilotage de la Gestion

DAGP : Direction des Achats et Gestion du Patrimoine

DOC : Direction Opérationnelle Clients

DPC : Direction Promotion Commerciale

DVA : Départ Volontaire Assisté

DGE : Département Gestion de l'Emploi

DDC : Département Gestion de Compétences

DAS : Département des Affaires Sociales

SSL : Service Support Logistique

SRR : Service de Recrutement et Réglementation

SGE : Service Gestion d'Emploi

SRAG : Service Rémunération et Appui à la Gestion

SPF : Service Planification de Formation

SRF : Service Réalisation de Formation

DAS : Département des Affaires Sociales

DDC : Département de Développement de Compétences

SSS : Service Santé Sociale

CAP : Cellule d'Analyse et Planification

S.C.S. : Service Coordination Sociale

GF : Gestion Finance.

IR : Ingénierie et Réalisation.

RS : Ressources et Soutien.

ER : Exploitation Réseau

SC : Service Client.

PPE : Plan Prévisionnel des Effectifs

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	PAGES
1	TELMA	7
2	Répartition par filière et par catégorie	26
3	Répartition par âge et par catégorie	36
4	Effectifs	62
5	Travailleurs extérieurs	63
6	Embauches	64
7	Départs	65
8	Avancements	66
9	Affectation	66
10	Handicapes	67
11	Absentéisme	68
12	Evolution des rémunérations	69
13	Grille des rémunérations	70
14	Rémunération par catégorie professionnelle	70
15	Mode de calcul des rémunérations	71
16	Montants des rémunérations	71
17	Accidents de travail	72
18	Répartition des accidents par éléments matériels	73
19	Maladies professionnelles	74
20	Comités d'hygiène et de sécurité	74
21	Dépenses en matière de sécurité	75
22	Durée et aménagement du temps de travail	77
23	Organisation et contenu du travail	78
24	Conditions physiques de travail	78
25	Transformation de l'organisation de travail	79
26	Améliorations des conditions de travail	79
27	Médecine de travail	79
28	Formation professionnelle continue	81
29	Apprentissage	81
30	Représentants professionnels et délégués syndicats	82
31	Information et communication	83
32	Œuvres sociales	84
33	Autres charges sociales	85
34	Bilan social de la TELMA	86
35	Evaluation des moyens humains de la Société	94
36	Apprentissage	94
37	Evaluation du personnel	94
38	Evaluation des moyens matériels	95
39	Niveau des effectifs et activités	96



LISTE DES SCHEMAS

N°	TITRES	PAGES
1	Organigramme de la TELMA	8
2	Organigramme de la DRH	13
3	Contenu de la politique sociale	32
4	Etapes de recrutement	35
5	Pyramides des âges	37
6	Le triple équilibre du système de rémunération	40
7	La structuration de la rémunération	41
8	Les incitations	45



INTRODUCTION GENERALE

Nous voilà aujourd'hui plongé scrupuleusement au point de non retour du capitalisme à la fois dur et cruel, caractérisant le monde du business de la nouvelle ère qu'est la mondialisation. Nul ne peut y échapper, on doit se rendre à l'évidence et se tenir debout face à la guerre concurrentielle quelque soit sa forme, son origine, malgré soit son inconvenance.

Devant une telle situation, le comportement de chacun détermine son avenir. Il faut se montrer dynamique, persévérant, et surtout, ressortir le meilleur de nous-mêmes tout à la fois, demeurer vigilant face à des éventuels menaces qui pourraient survenir malencontreusement.

Mais cela ne suffit guère, il faut certainement savoir montrer sa compétence, ce que l'on est capable de faire, prévaloir notre connaissance et nos diplômes fruits de notre travail et de nos inlassables efforts durant tant d'années, partager nos expériences au profit de notre entourage et surtout au profit des entreprises qui en ont besoin et qui sont en quête de personnalités compétentes pour joindre et renforcer leurs équipes afin de pouvoir garder son apogée face à des périls hasardeux.



Tels sont des vertus n'est-ce pas, qu'une entreprise, quelque soit sa taille ou sa force, cherche pour étoffer son équipe ? Mais dans la plupart des cas, la volonté des gens, d'une part, d'appartenir à une telle profession, ou le souhait des entreprises d'autre part, de repérer les personnes adéquates ne se coïncide qu'à des rares occasions. On constate même le plus souvent qu'une société d'envergure, cherchant une telle qualification ne se rend même pas compte que la personne répondant à ses critères se trouve déjà dans son staff, mais que celle-ci était accidentellement ou maladroitement rattachée à une autre fonction qu'elle garde faute de trouver mieux.

Cela démontre qu'une incohérence dans l'organisation de travail est enregistrée au sein de l'entreprise et surtout au niveau des Ressources Humaines et de la Formation ce qui engendre un grand désordre dans l'organisation du travail, un surplus de travailleurs inopportuns, pouvant nuire à la vie critique de l'entreprise.

1

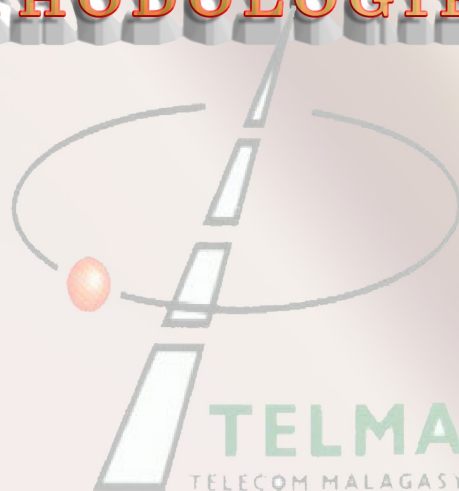
Quand bien même, on sait que la gestion des ressources humaines constitue une base fondamentale pour la réussite d'une entreprise, elle sert, non seulement dans la gestion de la rémunération, dans la formation et de l'affectation, dans le recrutement de personnel, mais que ces fonctions doivent contribuer réellement et remarquablement au développement et la mise à niveau de la société par le biais d'une intéressante savoir faire dans l'organisation et le repartissement de son personnel ; encore faut-il qu'***un système d'information sociale*** et de communication soit bien établi et mis en place. Une information sociale constituée par toutes les informations relatives aux ressources humaines de l'entreprise ; la clef de la réussite réside dans la manière de savoir l'utiliser et de l'exploiter au profit de l'entreprise.

Il faut qu'un système soit bien établi et mis en œuvre, qui permettra de faciliter la reconnaissance de la situation sociale de la société à un moment donné, afin d'améliorer l'organisation du travail, ce qui constitue le centre d'intérêt actuellement de mon analyse, dans ce mémoire, prenant comme thème « **L'ELABORATION D'UN SYSTEME D'INFORMATIONS SOCIALES** » au sein d'une entreprise, éventuellement, au sein de la société TELECOM MALAGASY.

Pour mieux appréhender ce thème, notre démarche s'articule autour de trois axes majeurs :

PARTIE I

**CADRE D'ETUDES ET
METHODOLOGIE**





PARTIE I - CADRE D'ETUDES ET METHODOLOGIE

PARTIE I – CADRE D'ETUDES ET METHODOLOGIE

CHAPITRE I – Présentation générale de l'entreprise « TELECOM » Malagasy

Section I – Identification générale de l'entreprise

I1 – Raisons sociales et adresse

TELECOM MALAGASY – ALAROBIA – ✉ 763 – 101 Antananarivo

Telephone: 22 427 05 – Fax: 22 426 54 – Télex: 22 225 21

I2 – Forme juridique et capital social

La TELECOM MALAGASY OU TELMA est une société anonyme de droit Malagasy, inscrite au registre du commerce sous le n° 1367 et identifiée statistiquement sous le n° 561263.

Actuellement, le capital social de la société s'élève à 4 116 200 000 Ar.



I3 – Historique

Depuis l'indépendance, le secteur des Postes et des Télécommunications relève du Ministère, à cet effet son activité ne concernait que les télécommunications nationales.

Quelques années plus tard, une société nommée STIMAD a été créée pour s'occuper des télécommunications internationales dont 66% de son capital vient de l'Etat Malagasy et 34% de France Câble Radio (FCR).

3

Vers les années 1993-1994, une nouvelle politique a été adoptée par l'Etat, la libéralisation de l'économie, ce qui a eu pour conséquence la tendance vers la libéralisation et la privatisation des entreprises à caractères publics.

La promulgation de la loi n° 93- 001 porte une réforme institutionnelle du secteur de télécommunications et celui de la Poste, et a entraîné sa restructuration, la séparation des activités opérationnelles et des fonctions de réglementation.

La société s'occupait des activités opérationnelles, tandis que les fonctions de réglementation étant restées attribuées au Ministère.

En septembre 1994, une société anonyme appelée STELMAD a été créée pour assurer les télécommunications nationales et internationales.

Cette période n'était qu'une phase de transition car après une fusion, le 07 février 1995, TELECOM MALAGASY a été mise en place et conserve jusqu'à aujourd'hui la même dénomination. TELMA est devenue l'opérateur principal des télécommunications à Madagascar.

Le 1^{er} mai 1997, TELMA était en cours de privatisation. Désormais, la gestion de l'entreprise aura les mêmes caractéristiques que les entreprises privées.



Par ailleurs, le 03 juin 2004, une grande partie des actions ont été achetées par la DISTACOM.

En effet,

- 68% du capital appartenait à la DISTACOM ;
- 28% à l'Etat;
- 4% aux employés.

I4 – Activités et objectifs

✱ Activités :

La principale activité de TELMA se traduit par une prestation de services aux niveaux interne et externe du pays ;

Plus précisément, elle assure la vente des G.S.M. fixes, la vente du réseau, ESPATEL (Existence d'un accord entre le propriétaire de la Société TELMA).

En outre, elle a mis en place les télécentres pour l'exploitation des N.T.I.C. (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication) ;

Ensuite, elle garantit l'exploitation des services de base de télécommunications à l'instar du téléphone, télex, fax, Internet sur l'étendue du réseau et dans les lieux écartés de la ville.

Pour que les services offerts par la société soient de qualité, TELMA a adopté des meilleures techniques convenables à ces besoins par:



- ♦ L'utilisation des technologies modernes de transmission par satellite (DOMSAT à porteur I.D.R à 2 Mb/s etc.) ;
- ♦ L'emploi des faisceaux hertziens numériques, couvrant les principaux axes de transmission et assurant également la sécurisation des câbles et des fibres optiques utilisées en milieu urbain ;
- ♦ L'exploitation des câbles à fibres à 50 kilomètres de longueur, et à 34 et 140 Mb/s pour les jonctions centrales ou les déports de transmission ;
- ♦ L'utilisation des nouveaux systèmes de communication numériques ;
- ♦ L'exploitation des systèmes de raccordement par radio, en boucle locale ou en déport d'abonnés ;
- ♦ La mise en lignes du RNIS (Réseau Numérique à Intégration de services) ;
- ♦ La réalisation des réseaux de transmission des données.

A propos de la commercialisation de ces réseaux, elle a été confiée à une filiale spécialisée DTS (Data Télécom Service), exploitant des commutateurs X 25 répartis dans toute l'île, et étant le premier prestataire de services Internet installé à Madagascar.

Etant membre actionnaire de l'Intelsat, TELMA emploie le réseau INTELSAT en communications nationale et internationale.

Cependant, puisque le secteur de la télécommunication est actuellement libéré à Madagascar, TELMA a fixé un but que « pour toujours, elle gagnera le marché de la télécommunication et devancera les concurrents en cette matière ».

Pour mieux cerner, voyons successivement, les objectifs généraux, les objectifs à court terme, et enfin les objectifs à long terme.

✱ Objectifs :

Globalement, TELMA a pris comme objectifs de couvrir tout le territoire de Madagascar par ses réseaux, et de garantir un meilleur service face à la concurrence.



De toute évidence, il est important de mentionner que TELMA reste encore la seule entreprise de distribution des produits de télécommunication « filière » dans notre pays.

Cette caractéristique constitue un atout favorable pour la société.

✦ *Objectif à court terme :*

Suite à la privatisation, TELMA se lance dans des recherches pour mieux s'épanouir sur le marché de la télécommunication.

Elle va distribuer et mettre en place le téléphone mobile GSM FIXE. Tel est son objectif à court terme.

6

✦ *Objectif à long terme :*

Pour s'assurer de son avenir, la société a défini un objectif consistant à mettre en place des télécentres qui contribueront au désenclavement des régions isolées parce que ce produit est accessible à toutes les zones, et procure ainsi des informations concernant les régions d'implantation. A titre de connaissances, les centres de TELMA sont implantées et réparties dans toute l'île, comme suit :

NIVEAU	VILLE
--------	-------



CENTRAL
(à ANTANANARIVO)

Ambatomena

Ambohibao

Behoririka

Isoraka

67 Ha

Tsimbazaza

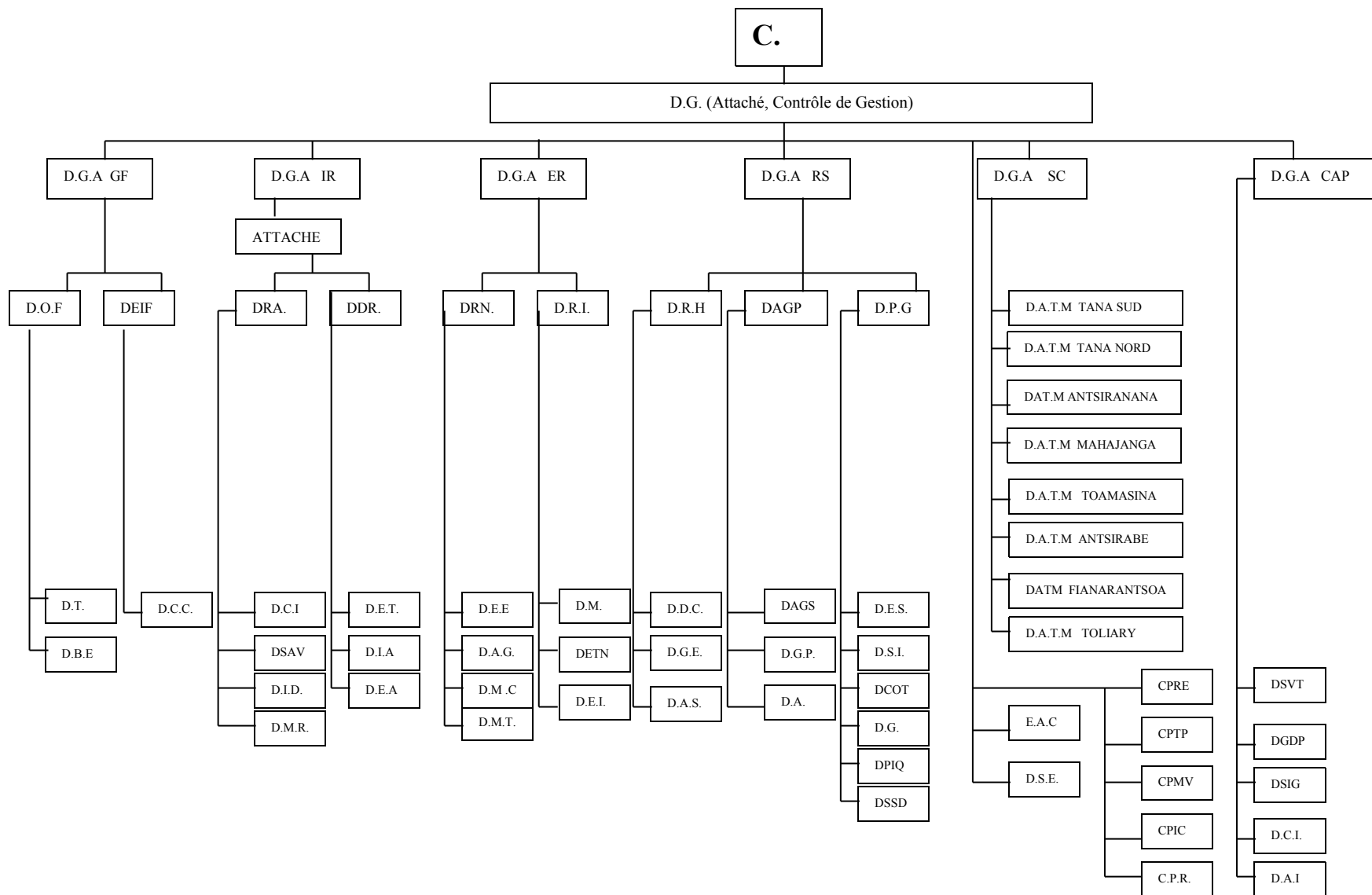
Zoom



REGIONAL
(aux PROVINCES)

Farafangana
Fianarantsoa
Mahajanga
Manakara
Moramanga
Morondava
Nosy Be
Ambatondrazaka
Antsirabe
Antsiranana
Sainte-Marie
Sambava
Taolagnaro
Toamasina
Toliara
Ambilobe
Maintirano
Antsohihy





Section II – Structure

III – Organigramme





II2 – Description de chaque Filière



II21 - Filière Gestion Finance (GF)

Le premier responsable de cette filière est Le Directeur Adjoint de la filière en question.

La filière Gestion Finance vise à mettre en œuvre, à assurer, et à gérer la politique financière qui garantit la pérennisation et le développement de TELMA. Pour être explicite, elle s'occupe non seulement de tout ce qui est étude, recherche, financement, production des informations financières telles que les états financiers, le "reporting", la projection, etc.

En même temps, elle optimise la rentabilité des fonds disponibles et gère les créances vis-à-vis de l'Administration et des entreprises publiques.

Elle est composée de deux (2) directions, qui sont les suivantes :

- ♦ La Direction des Opérations Financières (DOF) ; et
- ♦ La Direction des Etudes et Ingénierie (DIEF).

⇒ **La Direction des Opérations Financières (DOF)** assure l'élaboration du plan prévisionnel de trésorerie et la gestion des mouvements bancaires.

⇒ **La Direction des Etudes et Ingénierie (DIEF)** assure l'acquisition des moyens financiers dans les conditions optimales, la saisie et le traitement des données économiques et financières du fonctionnement du TELMA.

II22 - Filière Ingénierie et Réalisation (IR)

Sa mission consiste à mettre à la disposition une filière client. Pour garantir des meilleurs choix techniques et économiques de TELMA, cette filière doit bien maîtriser les technologies.



La filière Ingénierie et Réalisation comprend deux (2) directions qui sont :

- ♦ La Direction Développement Réseau (DDR) ;
- ♦ La Direction Réseau d'Accès (DRA).

↗ La **Direction Développement Réseau (DDR)** s'occupe de la conception, la construction, le contrôle et la mise en service du réseau national.

↗ La **Direction Réseau d'Accès (DRA)** se consacre à la conception et la mise en service du réseau d'accès suivant la technologie utilisée.

II23 - Filière Exploitation Réseau (ER)

Elle a pour mission de gérer les réseaux existants (nationaux et internationaux), de contrôler la qualité de services et des réseaux en vue de satisfaire la clientèle,

Ces missions demandent une bonne maîtrise de la technologie. Cette filière est encore divisée en deux (2) directions :

- ♦ La Direction du Réseau National (D.R.N.) ;
- ♦ La Direction du Réseau International (D.R.I.).

↗ La **Direction du Réseau National (D.R.N.)** assure le bon écoulement du trafic national, qui est caractérisé par l'exploitation et la maintenance des équipements du réseau dans toutes les agences.

↗ La **Direction du Réseau International (D.R.I.)** garantit le bon écoulement du trafic vers l'étranger et aussi, elle entretient les relations avec les opérateurs nationaux.

II24 - Filière Ressource et Soutien (RS)

Sa principale activité consiste à gérer tous les moyens nécessaires aux activités des autres filières, tels que les moyens humains, les immobiliers ainsi que le système d'informations.



La filière Ressource et Soutien est formée par trois (3) directions, à savoir :

- ♦ La Direction des Ressources Humaines (D.R.H.) ;
- ♦ La Direction du Pilotage de la Gestion (D.P.G.) ;
- ♦ La Direction des Achats et Gestion du Patrimoine (D.A.G.P.).

⇒ La **Direction des Ressources Humaines (D.R.H.)** gère les Ressources Humaines rattachées à TELMA pour son bon fonctionnement.

⇒ La **Direction du Pilotage de la Gestion (DPG)** a pour mission de définir la politique et la programmation du système d'informations.

D'où, ses activités sont axées sur :

- ♦ L'exploitation des systèmes informatiques ;
- ♦ L'élaboration du budget et des procédures de suivi ;
- ♦ L'analyse des performances et l'administration de système de pilotage.

⇒ La **Direction des Achats et Gestion du Patrimoine (DAGP)** est chargée de l'élaboration des politiques d'approvisionnement et de gestion du patrimoine afin de mettre les moyens matériels nécessaires à la disposition de la société.

II25 - Filière Service Client (SC)

Son devoir consiste à :

- ♦ Evaluer le marché (marketing) ;
- ♦ Gérer la demande des clients ;
- ♦ Vendre ;
- ♦ Relever les dérangements ;
- ♦ Assurer les recouvrements - contentieux.

La filière Service Client est constituée par deux (2) directions :

- ♦ La Direction Opérationnelle Clients (D.O.C.) ;
- ♦ La Direction Promotion Commerciale (D.P.C.).



↗ La **Direction Opérationnelle Clients (D.O.C.)** s'appuie sur la structure territoriale des Agences Télécom Malagasy. En effet, elle assure l'implication des nouvelles agences selon le besoin, pour mieux servir la clientèle.

↗ La **Direction Promotion Commerciale (D.P.C.)** intervient dans les domaines suivants : marketing, gestion des produits, information des clients.

II26 - Filière Cellule d'Analyse et Planification (C.A.P.)

La planification stratégique, tant au niveau du management qu'au niveau des filières techniques constitue la principale tâche de cette filière.

Autrement dit, elle rassemble la communication, l'audit, le partenariat, la veille concurrentielle, le contrôle de gestion, le processus, et les normes.

Section III – Direction des Ressources Humaines (DRH)

Comme notre stage s'est déroulé auprès de la Direction des Ressources Humaines, il est nécessaire de présenter l'organisation de cette direction.

III1 - Evolution des ressources humaines de TELMA

En 1997, des anciens agents du ministère de la Télécommunication et de la STIMAD, ainsi que des nouveaux recrutés constituent le Personnel de TELMA. Ce qui constitue au total « trois mille trois cent cinquante » (3 350) agents.

Ils sont décomposés comme suit :

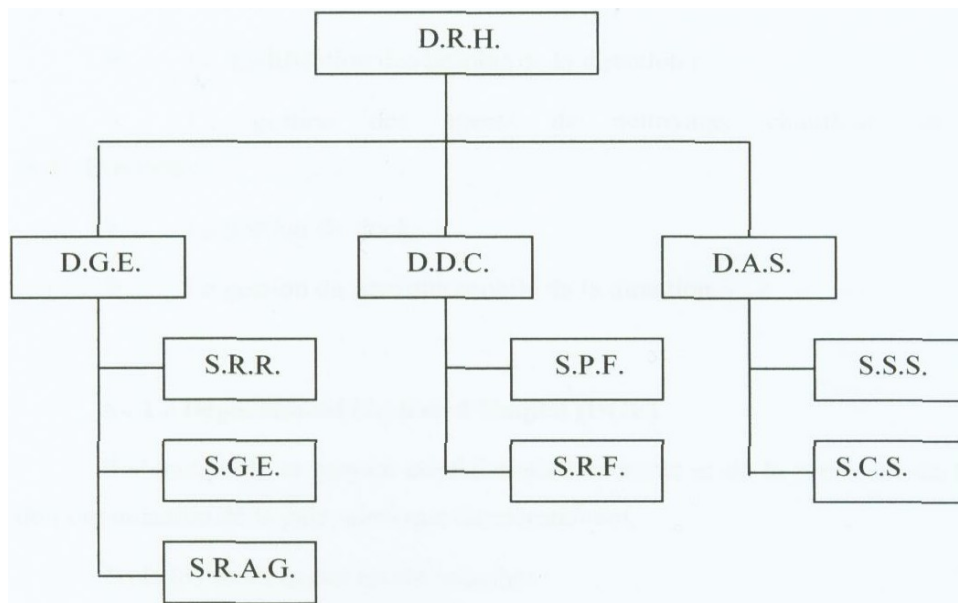
- 3 000 agents venant du ministère ;
- 300 agents de la S.T.I.M.A.D. ;
- 50 agents nouvellement recrutés.



Actuellement, cet effectif est réduit jusqu'à 2 360 agents, du fait que 400 d'entre eux ont choisi de retourner au ministère de P.T.T., et que d'autres ont fait un Départ Volontaire Assisté (D.V.A.) qui a été instauré au sein de la société depuis 1998.

En outre, certains sont partis à cause de la retraite, il y en a qui sont décédés et d'autres, démissionnaires, etc.; cependant, aucun recrutement n'a été fait par la société depuis 1998.

III2 - Organigramme de la DRH



D.R.H. : Direction des Ressources Humaines

D.G.E. : Département Gestion de l'Emploi

S.R.R. : Service Recrutement et Réglementation

S.G.E. : Service Gestion de l'Emploi

S.R.A.G. : Service Rémunération et Appui à la Gestion

D.D.C. : Département Développement des Compétences

S.P.F. : Service Planification des Formations

S.R.F. : Service Réalisation des Formations

D.A.S. : Département des Affaires Sociales

S.S.S. : Service Santé Sociale

S.C.S. : Service Coordination Sociale



III3 – Missions de la DRH

De manière générale, l'élaboration du développement, la mise en œuvre de la politique de gestion courante et prévisionnelle, la formation et la valorisation du Personnel sont les principales attributions de la Direction des Ressources Humaines.

Elle est chargée également des affaires sociales et des relations avec les organisations syndicales et professionnelles.

Trois (3) départements ont été mis en place pour que les missions citées précédemment soient réalisées, notamment :

- ♦ Le Département Gestion de l'Emploi (D.G.E.) ;
- ♦ Le Département Développement de Compétences (D.D.C.) ;
- ♦ Le Département des Affaires Sociales (D.A.S.).

En étroite collaboration avec ces départements se trouve le Secrétariat et un Service Support Logistique (S.S.L.) rattachés directement à la DRH.

Le S.S.L. assure :

- ♦ La qualification des besoins de la direction ;
- ♦ La gestion des agents de nettoyage, chauffeurs et plantons de la direction ;
- ♦ La gestion des stocks ;
- ♦ La gestion du parc automobile de la direction.

a-/ Le Département Gestion de l'Emploi (D.G.E.) :

Il s'occupe de la gestion administrative courante et de la prévision du Personnel, de l'organisation de la paie, ainsi que le recrutement.

Trois (3) services lui sont rattachés :

- Le Service de Recrutement et Réglementation (S.R.R.) ;
- Le Service Gestion de l'Emploi (S.G.E.) ;
- Le Service Rémunération et Appui à la Gestion (S.R.A.G.).



⇒ Le **S.R.R.** est chargé de :

- La gestion des stagiaires ;
- Le recrutement du Personnel ;
- La classification des travailleurs recrutés ;
- La proposition des prévisions de besoins en Personnels.

⇒ Le **S.G.E.** est chargé de :

- La gestion administrative des affaires sociales courantes de la société ;
- La gestion liée à la CNaPS

Il faut noter que ce service constitue le centre de gestion du Personnel, qui était divisé en trois (3) sections :

- ♦ La section administrative du Personnel ;
- ♦ La section des mouvements du Personnel ;
- ♦ La section conseil de discipline.

⇒ Le **S.R.A.G.** est chargé de la gestion de la paie.

b-/ Le Département de Développement de Compétences (D.D.C.) :

Le D.D.C. s'occupe de la programmation, de la conception, de l'organisation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des formations au sein de TELMA.

Ainsi, deux (2) services la composent :

- ▲ Le Service Planification de Formation (S.P.F.) ;
- ▲ Le Service Réalisation de Formation (S.R.F.) ;

⇒ Le **S.P.F.** est chargé de :

- ♦ La collecte, l'enregistrement et le suivi des besoins en formation ;
- ♦ Le suivi des formations en cours ;
- ♦ L'élaboration des prévisions budgétaires.



⇒ Le **S.R.F.** est chargé de :

- ♦ La distribution des convocations et des notes de formations ;
- ♦ L'affichage des avis de vacances de postes ;
- ♦ La participation à l'élaboration des rapports d'activités ;
- ♦ La préparation des salles pour la formation.

c-/ Le Département des Affaires Sociales (D.A.S.) :

Le D.A.S. s'occupe de la coordination des actions sociales et des relations avec les organisations syndicales, professionnelles, et les partenaires sociaux.

Ce département contient deux (2) services :

- ▲ Le Service Santé Sociale (S.S.S.) ;
- ▲ Le Service Coordination Sociale (S.C.S.).

⇒ Le **S.S.S.** est chargé de :

- ♦ La délivrance des attestations prises en charge ;
- ♦ Les évacuations sanitaires pour les employés en provinces ;
- ♦ La coordination avec les organismes de santé agréés ;
- ♦ Le contrôle et le suivi des dossiers de remboursement des frais médicaux.

⇒ Le **S.C.S.** est chargé de :

- ♦ L'annonce et la gestion des décès ;
- ♦ La supervision des notes et des affichages ;
- ♦ La supervision dans le domaine social des logements.



CHAPITRE II – Méthodologie



Suivant le thème choisi, «Elaboration d'un système d'informations sociales », on a orienté l'étude sur les informations sociales internes de TELMA.

Section I- Approches théoriques

I1 – Introduction

Le système d'information économique » est élaboré pour éclairer la décision économique : acheter, vendre, investir, rémunérer les facteurs, etc. Mais, dans la mesure où la décision devient à la fois économique et sociale : embaucher, changer les conditions de production, quoi qu'elle a des incidences essentiellement sociales : s'implanter dans une région, affecter les hommes, les former, bref une obligation d'épanouissement et d'expansion géographique; la mise en place d'un système d'informations sociales, quelque fois socio-économique, est indispensable dans la gestion des entreprises.

A priori, il est nécessaire d'appréhender quelques définitions et de s'initier progressivement au contenu du sujet.

- « **Information** »

Ce mot possède plusieurs définitions :

D'une manière courante, l'information est, selon Larousse :

- L'action de donner connaissance d'un fait.
- Le renseignement, obtenu de quelqu'un sur quelqu'un ou quelque chose.
- L'ensemble des nouvelles communiquées par une agence de presse, un journal, la radio, la télévision.
- L'élément de connaissances, de renseignements élémentaires susceptibles d'être transmis et conservés grâce à un support et un code.
- L'instruction, l'enquête préalable à l'instruction.



Alors que la théorie de l'information est une théorie qui étudie les divers modes d'émission, de réception, de traitement que comporte tout message (écrit, oral, informatique ...)

D'une manière exclusive, dans l'organisation d'une entreprise, l'information est définie *comme* :

- Tout ce qui augmente notre savoir ;
- Contenu puisé du monde extérieur ;
- Signal, communiqué, consentement, ordre ;
- Représentation du savoir basée toujours sur un symbole, signe, carte perforée.

D'après cette structure, l'information doit avoir un contenu, un support de ce contenu, un symbole pour fixer et un mode de transfert.

Après ce petit survol du terme Information, qu'en est-il de « l'Information sociale » ?

● « **Information sociale** »

C'est l'ensemble de toutes les informations relatives aux Ressources Humaines vis-à-vis de l'entreprise.

● « **système** »

Un système est l'ensemble cohérent des notions, de principes liés logiquement et considérés dans leurs enchaînements.

En définitive, le système d'informations sociales fournit les informations adaptées à la Direction des Ressources Humaines.



I2 – Procédures de travail



Pour avoir une conception cohérente dans cette étude, notamment dans la manière de procéder, on va commencer par les étapes suivantes :

- Collecter des informations sur la société, ce qui m'avait permis de faire connaissance à TELECOM MALAGASY, et surtout à La Direction des Ressources Humaines (D.R.H.) où j'avais effectué mon stage. Tout cela m'a permis de détecter des problèmes de la société et m'a beaucoup aidé à la détermination du thème de ce mémoire ;
- Faire des recherches documentaires pour recueillir des informations théoriques relatives au thème ;
- Collecter des données auprès de la D.R.H. par l'intermédiaire d'enquêtes faites auprès du Personnel concerné, celles qui constituent la base du devoir ;
- Définition du plan de travail qui sert de guide ;
- Diagnostic et analyse des informations.

Section II – Outils utilisés et leurs intérêts

Les sources jointes m'ont servi d'outils pour mes travaux :

III1 – La convention collective de TELMA

C'est un accord relatif aux conditions de travail conclu d'une part, entre l'organisation syndicale des travailleurs et, d'autre part, le groupement d'employeurs pris individuellement ; afin de régler les conditions d'emploi et de travail.

♦ Quelques dispositions générales, les délégués de Personnel, les droits syndicaux et libertés d'opinions, la commission paritaire, la formation professionnelle, les obligations du travailleur, l'affectation et mutation, la durée, dénonciation et révision de la convention ;



- ♦ La promotion interne, le recrutement, l'avancement, le congé, la permission, l'autorisation d'absence ;
- ♦ La rémunération, les accessoires, les avantages sociaux ;
- ♦ Les déplacements, le délai des routes ; La discipline ;
- ♦ La résiliation du contrat, le licenciement, la durée de préavis, la cessation du travail, la suspension de contrat ;
- ♦ La retraite, le décès.

Outre ces informations courantes, cette Convention Collective nous renseigne sur les grilles indiciaires mentionnant les différentes catégories professionnelles existantes dans la société, les différents types d'indemnités et accessoires.

II2 – Le règlement intérieur

C'est un écrit fixant les conditions du travail et de la discipline dans l'entreprise, assemble les règles d'organisation et de fonctionnement. Les éléments constituant de ce Règlement sont :

- ♦ La classification des fautes professionnelles ;
- ♦ Les différentes sanctions applicables à TELMA ;
- ♦ Le Conseil de Discipline (CODIS) ;
- ♦ La durée de travail ;
- ♦ Le pointage ;
- ♦ La modalité de paiement ;

II3 – Le fichier personnel

Il m'a permis de recenser toutes les données référant au bilan social, c'est à- dire celles concernant :

- ♦ L'emploi ;
- ♦ La rémunération et charges accessoires ;
- ♦ La formation professionnelle ;
- ♦ Les conditions de travail ;



- ♦ Les relations professionnelles ;
- ♦ Les autres conditions de vie relevant de la société.

II4 – Le fichier des dossiers administratifs

Il m'a permis de disposer des informations cohérentes aux mouvements passant au sein de la société comme :

- ♦ L'embauche ;
- ♦ Le congé ;
- ♦ L'affectation ;
- ♦ L'avancement ;
- ♦ La retraite.

II5 – Le fichier rémunération

Ce fichier expose les informations relatives à la rémunération telles que :

- ♦ Les éléments appartenant à la partie fixe de la rémunération ;
- ♦ Les composants de la partie variable de la rémunération.

II6 – Le fichier formation

Il sert à détecter tout ce qui concerne la formation professionnelle jouie par le Personnel de la société, à savoir :

- ♦ Les types de formations existantes ;
- ♦ Les différents formateurs ;
- ♦ Le coût des formations.

Maintenant que la société a été bien présentée, entrons dans la partie suivante où nous allons analyser l'état actuel des informations sociales dans sa globalité.

PARTIE II

PROBLEMATIQUES ET ANALYSE DU SYSTEME D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ELABORATION D'UN SYSTEME D'INFORMATIONS SOCIALES





PARTIE II – PROBLEMATIQUES ET ANALYSE DU SYSTEME D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ELABORATION D'UN SYSTEME D'INFORMATIONS SOCIALES

CHAPITRE III – Problématiques

Section I – Description générale

I1 – Objectifs et contenu

➤ Objectifs

Suite à une analyse au niveau de la gestion des Ressources humaines, il faut acheminer toutes les informations sociales dans un système pour qu'elles soient faciles à consulter en temps réel.

L'objectif général pour l'élaboration du système d'informations sociales consiste à renseigner la Direction Générale, les Administrations extérieures et le Personnel sur la situation des ressources humaines à un moment donné et sur ses possibilités d'évaluation.

➤ Contenu

Pour arriver à ces fins, il faut tout d'abord s'interroger sur la définition même du concept, « système d'information sociale » ainsi qu'à son utilité.

✦ Analyser ensuite les politiques menées par TELMA pour gérer les ressources humaines :

- ♦ Recrutement
- ♦ Rémunération
- ♦ Formation



- ♦ Motivation et avantages sociaux
- ♦ Avancement
- ♦ Affectation

- ✦ Définir le contenu de cette convention collective ;
- ✦ Est-ce que le personnel de TELMA est-il régi par un Règlement intérieur ?
- ✦ Qu'est ce qu'un CODIS ?
- ✦ Quel est le système d'administration utilisé par la D.R.H. de TELMA ? Expliquer ?
- ✦ Pourquoi la DRH a-t-elle mis en place un fichier formation ?
- ✦ Pourquoi la DRH a-t-elle établi un fichier rémunération ?
- ✦ Pourquoi, la DRH élabore-t-elle un fichier des dossiers administratifs ?
- ✦ Analyser la politique de recrutement de la Société
- ✦ Donner la politique de rémunération
- ✦ Qu'est ce que la masse salariale ?
- ✦ Pourquoi faut-il adopter une politique de formation dans la Société ?
- ✦ Pourquoi la société adopte-elle une politique de motivation, des avantages sociaux ?
- ✦ Etudier la politique d'avancement de la Société
- ✦ Faire une analyse sur la politique d'affectation
- ✦ Donner les points forts et les points faibles du système d'administration
- ✦ Que contient la politique sociale et quels sont ses objectifs ?
- ✦ Qu'est ce qu'un Bilan Social ?
- ✦ Que contient ce Bilan ?
- ✦ Quels sont ses objectifs ?
- ✦ Résumer à partir d'un bilan tous les informations sociales ?
- ✦ Qu'est ce qu'un diagnostic social ?
- ✦ Que contient ce diagnostic social ?
- ✦ Quels sont ses objectifs ?
- ✦ Qu'est ce qu'un audit social ?
- ✦ Que contient t-il ?
- ✦ Quels sont ses objectifs ?



I2 – Etats des lieux de la Direction des Ressources Humaines



I21 – Disciplines

La société a mis en place des disciplines pour garder une bonne relation entre l'employeur et les employés et entre les employés eux-mêmes.

En effet, la société dispose d'une Convention Collective, d'un Règlement Intérieur, et d'un Conseil de Discipline (CODIS).

Convention collective :

Utilité : La Convention Collective a été conclue par la société pour régler les rapports entre TELMA et l'ensemble de son Personnel travaillant de façon permanente à Madagascar, à l'exception des travailleurs sous contrats particuliers.

Cette convention a été mise en vigueur le 24 mars 1997.

La présente convention a été adoptée d'une part, par la TELECOM MALAGASY S.A. et d'autre part, par les membres dûment mandatés par les organisations respectives, à savoir :

- ♦ Dix (10) Coprésidents des représentants du personnel d'Antananarivo,
- ♦ Un (01) représentant par syndicat d'envergure nationale,
- ♦ Un (01) représentant par association des corps,
- ♦ Un (01) représentant du personnel de l'agence d'Antananarivo,
- ♦ Deux (02) représentants du personnel de l'agence d'Antseranana
- ♦ Six (06) représentants du personnel de l'agence de Fianarantsoa,
- ♦ Trois (03) représentants du personnel de l'agence de Mahajanga,
- ♦ Quatre (04) représentants du personnel de l'agence de Toamasina ;
- ♦ Deux (02) représentants du personnel de l'agence de Toliara.

La D.R.H. distribue les exemplaires de cette Convention Collective à tout le Personnel de TELMA, afin que celui-ci puisse en prendre connaissances et prévaloir



leurs droits ainsi que les obligations vis à vis de leur travail au sein de la société. Il est même impératif que chaque employé ne se sépare pas de cette convention pour qu'il n'y ait plus d'ambiguïté concernant les actes commis dans l'exercice du contrat de travail. Les mauvais comportements, les fautes professionnelles, quelque soit leur degré aura certainement une conséquence sur les avancements.

Les informations suivantes sont contenues dans la convention :

- ♦ Les dispositions générales, les délégués du Personnel, les droits syndicaux et la liberté d'opinion, la commission paritaire, la formation professionnelle, le droit des obligation des travailleurs, l'affectation et mutation, la durée, la dénonciation et la révision de la Convention Collective ;

- ♦ La promotion interne, recrutement, avancement, congé, permission, autorisation d'absence ;

- ♦ La rémunération, accessoires, avantages sociaux ;

- ♦ Déplacement, délais de route ;

- ♦ Résiliation de contrat, licenciement, durée de préavis, cessation du contrat de travail, suspension de contrat ;

- ♦ Retraite, décès ;

- ♦ Quelques dispositions diverses.

Bref, quelques politiques menées par la D.R.H. pour la gestion sont déjà senties dans cette convention collective, (**voir ANNEXE 1**).

🏠 Règlement intérieur

Utilité : TELMA a élaboré un Règlement Intérieur afin d'assurer la bonne exécution des travaux, de la discipline, ainsi que l'hygiène et la sécurité des travailleurs à l'intérieur de la société.

Quant à la DRH, celui-ci a été mis en vigueur en parlant par exemple des informations afférentes à :

- ♦ La durée du travail ;

- ♦ Le pointage ;

- ♦ La modalité de paiement ;

- ♦ Les fautes et sanctions.



Durée du travail



Evidemment, la durée du travail n'est pas la même pour tous les travailleurs de TELMA. Différents postes de travail existent, tels que : les agents de bureaux, les techniciens, les agents de sécurité, les gardiens, les veilleurs de nuits,...

En prenant par le cas de la D.R.H. de la société, l'amplitude journalière de travail dure neuf (09) heures, dont une heure de pause. Autrement dit, les agents entrent à sept heures et trente (7 h 30 mn), font une pause à l'heure où ils veulent, et sortent à seize heures et demi (16 h 30 mn). Le travail effectif par journée est donc de huit heures pour ces travailleurs de bureaux.

Pointage

Selon ce règlement intérieur, le pointage doit se faire au niveau de l'entrée principale de l'Etablissement.

Modalité de paiement

Généralement, le paiement de la rémunération se fait mensuellement pour les agents permanents. Cette rémunération est payée, soit par :

- ♦ Virement bancaire ;
- ♦ Bon de caisse ;
- ♦ En espèces.

Fautes et sanctions

Théoriquement, suivant le code de travail, les fautes dans le cadre de travail sont réparties en deux (2) classes :

- ♦ Les fautes du premier degré ;
- ♦ Les fautes du second degré.

Il faut noter que ces catégories de fautes sont applicables à TELMA.



☞ Sont considérées comme « **fautes du premier degré** » : le retard par rapport à l'heure d'entrée, le travail au ralenti ou mauvaise exécution du travail, l'abandon de poste sans motif justifié, l'infraction à la discipline, à la morale ou aux règles d'hygiène, le retard volontaire dans l'exécution du travail, suspension du travail sans motif valable...

☞ Sont considérées comme « **fautes du second degré** » : l'absence non motivé, répété ou prolongé ; l'insubordination ou manque de respect, l'insulte, menace, voies de fait, actes immoraux, incitation des membres de Personnel à la désobéissance, risque dans l'Etablissement, faute dans le service de contrôle, vol ou abus de confiance, violation du secret professionnel, réduction volontaire de la production, prolongement non justifié des congés payés, l'introduction des vins, liqueurs dans la société.

Ainsi, TELMA adopterait différentes sanctions par rapport à ces fautes :

☞ D'un côté, celles des fautes du premier degré commencent

- ♦ D'abord, par une sévère observation, qui est considérée comme un premier avertissement ;
- ♦ Suivi d'un avertissement à qui on applique un abattement de 15 % du salaire ;
- ♦ Et enfin un blâme se traduisant par un abattement de 30 % du salaire.

☞ D'autre côté, les sanctions des commettants des fautes du second degré sont :

- ♦ Une mise à pied, appliquée par le CODIS ou même par le directeur s'il y a détournement de fonds ou vol ;
- ♦ Un retard dans l'avancement par rapport à celui qui a été convenu dans la Convention Collective ;
- ♦ Un abaissement d'échelon ;
- ♦ Une rétrogradation, c'est-à-dire abaissement de catégorie ;
- ♦ Une retraite d'office si le fautif est âgé plus de 55 ans ;
- ♦ Guère un licenciement avec ou sans préavis.

Selon TELMA, toutes ces sanctions afférentes aux fautes du premier degré sont tout de suite applicables sans passer par le CODIS mais en partant tout simplement du chef de service vers le D.R.H. qui serait le dernier décideur de sanction à donner. Mais contrairement, les commettants des fautes au second degré vont devoir passer au CODIS avant que les sanctions correspondantes seraient infligées.



La raison de la mise en place de CODIS dans TELMA est de permettre à la société de régler les affaires au sein d'elle-même.

Deux sortes de CODIS pourraient s'effectuer au sein de la société :

- ♦ D'une part, le CODIS des directions centrales, c'est-à-dire toutes les directions sises à Antananarivo ;
- ♦ Et d'autre part, celui des agences dans les provinces.

A Antananarivo, les compositeurs du CODIS sont :

- ♦ *Premièrement*, le D.R.H. qui prend la fonction du Président ou son représentant le cas échéant ;
- ♦ *Deuxièmement*, le chef du D.G.E. qui sert de secrétaire du CODIS ou son représentant au cas échéant ;
- ♦ *Ensuite*, deux (2) délégués de Personnel dont l'un devrait être obligatoirement de même corps que l'agent ;
- ♦ *Et enfin*, un défenseur de l'agent, ainsi que les éventuels témoins.

Ces derniers ne peuvent pas participer au vote de sanction.

Pourtant, dans les agences, les membres du CODIS sont composés de la même manière, mis à part que le D.R.H. est remplacé par le Directeur d'agence, et le D.G.E par le chef de service de l'agence.

Ce CODIS se procède comme suit :

- ♦ Transfert du dossier de l'agent montant en CODIS par son Directeur vers le D.R.H. ou le Directeur d'agence selon le cas, qui à la suite propose une sanction ;
- ♦ Convocation des membres du CODIS par le D.R.H. ou le Directeur d'agence qui serait faite au moins dans les quinze (15) jours avant la séance ;
- ♦ La séance du CODIS.



I22 – Système d'administration

Pour que le système d'administration soit effectif, il faut avoir en possession toutes les informations nécessaires relatives à la situation et statut de chaque employé. TELMA utilise un fichier, le Fichier Personnel, pour l'administration des Ressources Humaines.

* FICHER PERSONNEL

Le fichier Personnel est défini en trois (3) sous- fichiers, tels que :

- ◆ Le fichier des dossiers administratifs
- ◆ Le fichier rémunération ;
- ◆ Le fichier formation.

📁 Fichier des dossiers administratifs

Pourquoi, la DRH élabore-t- elle un fichier des dossiers administratifs ?

Elle a mis en œuvre ce type de fichier pour faciliter la gestion de la mobilité du Personnel de la société.

En effet, ce fichier des dossiers administratifs se rapporte aux éléments constitutifs de l'emploi, telles que :

- ◆ Le congé ;
- ◆ L'avancement ;
- ◆ Les sanctions ;
- ◆ Les distinctions honorifiques ;
- ◆ L'affectation.

Les documents entrant en facteur dans ce fichier sont :

- ◆ L'acte de naissance ;
- ◆ La situation familiale ;
- ◆ Les notes ;
- ◆ L'état d'absence ;
- ◆ La situation de congé
- ◆ Etc.



Chaque travailleur a ses propres dossiers dans ce fichier.

La mise à jour de ce fichier appartient aux attributions du SGE et du DGE.

Si un employé a pris un mois de congé, le SGE doit tout de suite l'enregistrer et vérifier le dossier correspondant afin d'en pouvoir sortir la situation de son congé.

Il en est de même lorsqu'un travailleur est sanctionné, le SGE réglera son dossier en tenant compte des sanctions précédemment reçues qui pourraient avoir une conséquence dans son avancement. Si cette mise à jour n'a pas été faite, on ne peut pas suivre la vraie situation actuelle de chaque Personnel ainsi que la situation des Ressources Humaines de la société en général.

Cette situation explique qu'il ne faut pas manquer la mise à jour du fichier à n'importe quel mouvement de Personnel, à défaut de quoi, les données sociales seront faussées au moment de rétablissement du bilan social.

Fichier rémunération

Pourquoi la DRH a-t-elle établi un fichier rémunération ?

La raison de l'établissement de ce fichier est de pouvoir gérer les ressources financières allouées aux Ressources Humaines de la société.

Le fichier rémunération contient l'ensemble des éléments nécessaires à l'établissement des fiches de paie des salariés, à savoir :

- ♦ L'identification de chaque salarié ;
- ♦ Les éléments de salaire ;
- ♦ Les temps de présence ;
- ♦ Les retenues éventuelles ;
- ♦ Les primes spécifiques ;
- ♦ Les avantages sociaux ;
- ♦ Les différents éléments de calcul ;
- ♦ Etc.



Les autres documents fournis par salarié, tels que :

- ♦ La note ;
- ♦ L'état d'absence ;
- ♦ Les pièces justificatives de prise d'avances ;
- ♦ Les pièces justificatives de prise de FAD (Fonds d'Aides Sociales).
- ♦ Etc.

Spécifiquement, la mise à jour de ce fichier rémunération est sous la responsabilité du SRAG du DGE.

Lorsqu'un employé a pris une avance de Ar 20 000, le service responsable doit tenir compte de ce montant le mois suivant. Le SRAG devrait déduire le salaire de cette somme. Si cette déduction n'est pas suivie, la comptabilité sera faussée au risque d'entraîner une perte pour la société.

Fichier formation

Pourquoi la DRH a-t-elle mis en place un fichier formation ?

Elle a mis en place ce fichier en vue de gérer les plans de formation du Personnel.

Ce fichier formation contient tous les renseignements relatifs à toutes les formations déjà accomplies par les travailleurs:

- ♦ Le type de formation (interne, externe, à l'étranger) ;
- ♦ La nature de formation (informatique bureautique, anglais, français,)
avec les centres de formation y afférents ;
- ♦ Le volume horaire de formation ;
- ♦ Le coût de formation.

Ce fichier contient les documents ci-après :

- ♦ Les supports de cours venant des formateurs ;
- ♦ Les fiches d'évaluation de chaque travailleur poursuivant la formation ;
- ♦ Les notifications de chacun d'eux ;
- ♦ Les attestations.



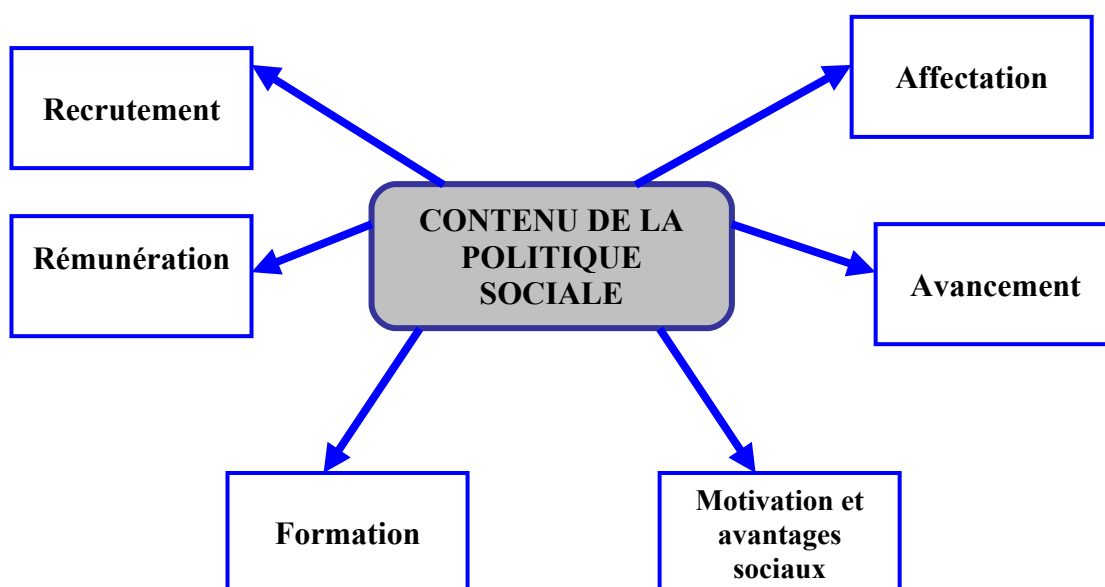
Spécialement, la mise à jour de ce fichier formation fait partie des tâches du DDC de la DRH. En effet, lorsque quelques employés ont suivi une formation en informatique bureautique dans une année « n », le SRF doit enregistrer les caractéristiques de cette formation dans le fichier afin que le SPF puisse bien planifier la formation suivante et n'admet plus ce groupe pour cette même formation.

En outre, il existe une suite logique dans le fonctionnement de la DRH. Une relation se montrant à l'instar d'un travailleur qui a commi un délit durant une formation. Après la découverte par le SRF du DDC, ce service met au courant le SGE ainsi que le CODIS le contenu de cette affaire, il sera ensuite sanctionné par une rétrogradation. Ce SGE doit régler sa situation administrative en mentionnant sa nouvelle classe et que le SRAG la consultera pour le calcul de son salaire par rapport à son nouvel indice correspondant à sa nouvelle classe.

Quant au DAS, il est le seul département de la DRH qui établissait un tableau de bord, afin de mesurer la situation des affaires sociales par rapport aux objectifs fixés. Ce qui permet d'identifier les problèmes tout en analysant les causes afin d'entreprendre des actions correctives correspondantes aux problèmes.

Section II – Politiques sociales ¹

Vis-à-vis des divers membres du groupe humain que la Société TELECOM Malagasy constitue, cette dernière a une responsabilité sociale, celle de répondre aux attentes des divers groupes et individus par sa politique sociale.



(1) « Gestion économique » ; Christian MOUILLESEAUX ; édition Foucher ; Octobre 1997 ; 191 pages.



Elle permet de :



- ♦ Renforcer l'adhésion du personnel ;
- ♦ Accroître la cohésion du groupement humain ;
- ♦ Prévenir et éviter les conflits sociaux ;
- ♦ Élever la productivité ;
- ♦ Examiner les revendications du personnel.

III1 – Politique de recrutement du personnel

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat idoine et son intégration réussie dans l'entreprise.

Diverses raisons peuvent amener une entreprise à procéder à des recrutements :

- ♦ Soit qu'il lui manque les compétences nécessaires après la création d'un nouveau poste ou à cause d'un poste vacant suite à un départ d'un titulaire du poste ;
- ♦ Soit qu'elle veut rajeunir sa population (recrutement des jeunes) ou au contraire la doter de plus d'expériences (recrutement d'employés plus expérimentés).

Pour le cas de TELMA, elle a mené une *politique ponctuelle*, c'est-à-dire une embauche aux temps nécessaires.

Ce sont des agents temporaires, plus privilégiés pour l'entreprise que les agents permanents, puisque leur coût est largement inférieur à ces derniers.

Quelquefois, la société embauche des professionnels expérimentés et quelquefois des jeunes débutants sur le marché. Entre autre, ces premiers sont recrutés surtout dans le domaine technique, tandis que ces derniers, notamment au moment de la distribution des factures.



➤ Phase de recrutement

Le recrutement, une opération extrêmement importante, se déroulent en trois (3) phases :

❶ *La recherche des candidatures*

Les moyens de recrutement sont divers et multiples, à savoir :

- ♦ Le recrutement par le supérieur hiérarchique (par connaissance, par affichage) ;
- ♦ Le recrutement confié à un organisme extérieur (cabinet d'étude, un chasseur de tête) ;
- ♦ Le recrutement par le service de recrutement.

Les modalités de recrutement dépendent :

- ♦ De la nature du poste à pourvoir ;
- ♦ De la situation du marché du travail ;

❷ *La sélection des candidats qui comprend trois étapes :*

♦ La présélection des candidats : elle est réalisée « sur pièces » à partir des lettres de motivation, des curriculums vitae et, des questionnaires remplis par les candidats ;

♦ la sélection : elle s'appuie tout naturellement sur le profil du poste et fait appel à des diverses techniques :

- les examens professionnels
- tests de sélection
- Entretien de sélection

♦ la décision d'engagement est prise dans le cadre du processus suivant :

- analyse des données : rassembler pour chaque candidats « possible » : lettre de motivation, curriculum vitae, questionnaire, comptes rendus des tests et de l'entretien ;



- confrontation des données significatives de chaque candidat possible avec les caractéristiques du poste à pourvoir et sélection, si possible, des deux ou trois candidats ;
- établissement d'une fiche de synthèse ;
- avis du chef hiérarchique direct du poste à pourvoir ;
- décision d'engagement prise par un responsable de l'entreprise.

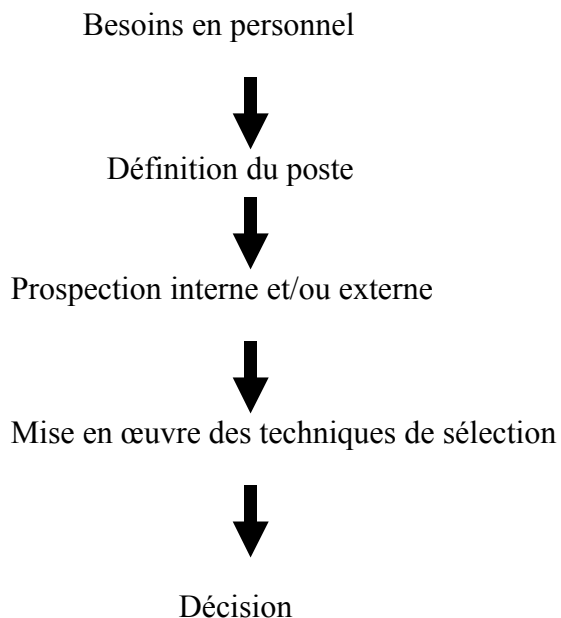
❸ *Entrée dans l'entreprise :*

Cette phase est celle de l'entrée du nouvel embauché dans l'entreprise.

L'embauche de personnel est en effet soumise à des fortes pressions. Un mauvais recrutement constitue un coût caché important pour l'entreprise (inadaptation du travailleur, mauvaise productivité, absentéisme).

➤ **Les étapes de recrutement ²**

Les étapes de recrutement sont les suivantes :



Il faut noter que la répartition de l'effectif actuel des agents permanents se présente comme suit :

(2) « Gestion des Ressources Humaines » ; J.M. PERETTI ; éditions d'Organisations ; 2000 ; 226 pages.

Tableau n°1 ³

✈ REPARTITION PAR FILIERE ET PAR CATEGORIE (juin 2004)

CATEGORIE	A0	A1	A2	A3	A4	B	C	D	E	Total
FILIERE										
A	6	13	13	7	11	48	78	54	8	238
GF	1	5	6	4	5	7	1	5	0	34
IR	2	16	0	7	0	38	55	57	9	184
RS	1	13	14	11	7	59	27	66	21	219
ER	1	16	3	28	11	64	60	68	21	272
SC	0	24	20	30	18	273	453	369	159	1346
TOTAL	11	87	56	87	52	489	674	619	218	2293

Tableau n°2 ³

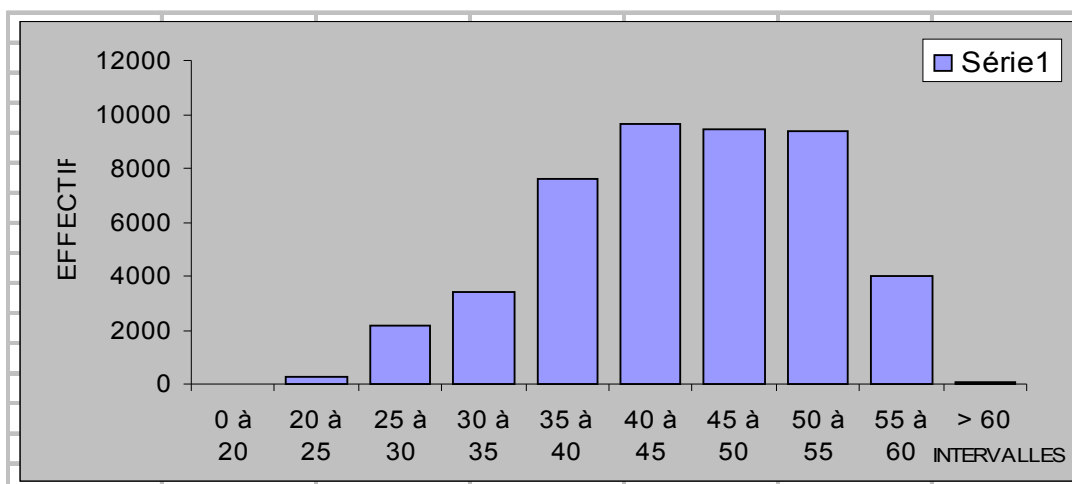
✈ REPARTITION PAR AGE ET PAR CATEGORIE (juin 2004)

CATEGORIE	A0	A1	A2	A3	A4	B	C	D	E	Total
INTERVALLE										
≤ 20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 à 25	0	0	0	0	0	4	5	0	3	12
25 à 30	0	0	5	1	3	23	23	17	25	107
30 à 35	0	1	9	3	6	43	26	47	35	170
35 à 40	0	11	15	11	8	89	126	89	31	380
40 à 45	1	18	15	20	11	122	144	117	33	481
45 à 50	2	24	4	21	11	88	132	154	36	472
50 à 55	6	22	6	9	7	77	162	151	29	469
55 à 60	1	10	2	22	6	43	56	43	16	199
> 60	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3
TOTAL	11	87	56	87	52	489	674	619	218	2293

(3) Source : Ressources Humaines TELECOM



PYRAMIDE DES AGES



D'après ces deux (2) tableaux, neuf (9) catégories professionnelles existent à TELMA, telles que : A0, A1, A2, A3, A4, B, C, D, E.

A0 : BACC + 8 et plus et assimilés

A1 : Ingénieurs des télécommunications ou cadres ayant un diplôme BACC + 5 et plus et assimilés

A2 : Inspecteurs et assimilés

A3 : Techniciens supérieurs des télécommunications et assimilés

A4 : Attachés d'Administration et assimilés (Ex contrôleur technique)

B: ♦ Les adjoints de service et assimilés

♦ Les techniciens de télécommunications (agents techniques)

C: ♦ Les assistants de service et assimilés

♦ Les agents de télécommunications (agents de ligne, monteurs, chefs d'équipe, receveurs distributeurs, facteurs)

D: ♦ Les employés de service

♦ Les travailleurs manuels qualifiés (agents de sécurité, chauffeurs, vaguemestres, plantons, concierges, cuisiniers, ouvriers qualifiés)

E: ♦ Les Personnels de service

♦ Les travailleurs manuels non qualifiés (gardiens, les aide chauffeurs, les veilleurs de nuit, le personnel de nettoyage, les manœuvres, les ouvriers non qualifiés)



Par rapport aux autres catégories, beaucoup d'agents font partie de la catégorie « C », car vu le secteur d'activité, ce sont eux qui contribuent le plus pour pouvoir couvrir le territoire Malgache.

D'un côté, selon le tableau n°1, nous trouvons six (6) filières différentes dans l'organisation de la société : « **CAP - GF - IR - RS - ER - SC** »

CAP : Cellule d'Analyse et de Planification.

GF : Gestion Finance.

IR : Ingénierie et Réalisation.

RS : Ressources et Soutien.

ER : Exploitation Réseau

SC : Service Client.

Ce tableau nous montre que plus de la moitié du Personnel du TELMA appartenait à la filière **SC** (Service Client), du fait qu'on puisse réaliser facilement les objectifs fixés, c'est-à-dire offrir un meilleur service en vue de satisfaire la clientèle et de gagner sur le marché.

De l'autre côté, le tableau n°2 ainsi que la courbe de pyramide des âges montrent que presque les 2/3 des travailleurs de la société atteignent déjà plus de quarantaine d'âge.

Ce qui explique que dans les années à venir, ces derniers seront retraités. C'est la raison pour laquelle TELMA établit un Plan Prévisionnel des Effectifs (PPE), et que les prévisions des effectifs de la société jusqu'en 2009 sont déjà définies.

II2 – Politique de rémunération

Les systèmes de rémunération doivent concilier les points de vue souvent contradictoires et des objectifs variés.

Les politiques de rémunération reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération : évaluation et classification des fonctions, hiérarchie des rémunérations, avantages sociaux, intéressements.



Malgré ces contraintes la gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la politique sociale des entreprises.

La gestion des rémunérations est un levier très puissant de l'efficacité sociale. Elle peut être définie comme un outil de pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composants (sans changement – quelques progrès – progrès importants).

De ce fait, elle comporte plusieurs éléments :

➤ **Salaire et masse salariale**

Pour le salarié, l'élément déterminant est le salaire net perçu, qui est son revenu. L'entreprise en revanche, raisonne en terme de coût de la masse salariale.

Par définition, la masse salariale est l'ensemble :

- ☆ des rémunérations,
- ☆ des charges sociales et
- ☆ des avantages sociaux payés par l'entreprise au cours d'une période (mois...).

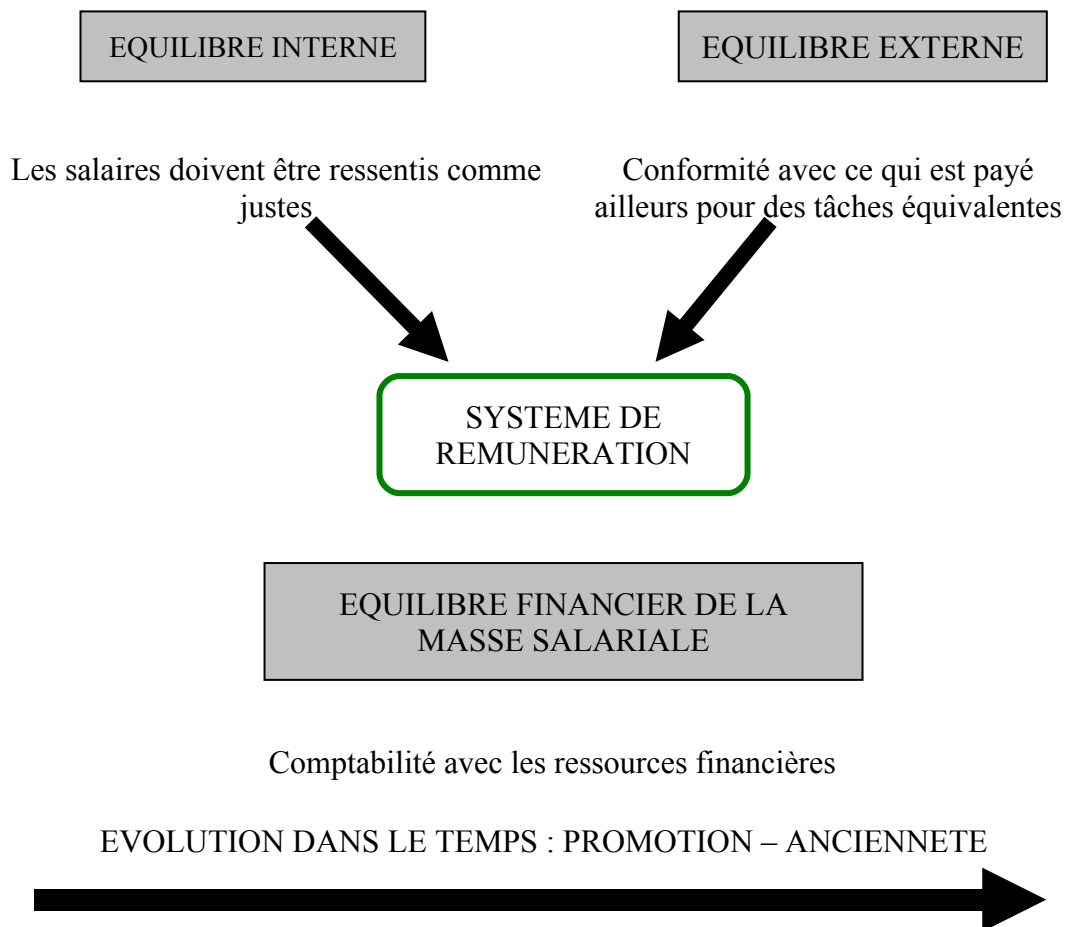
Elle dépend de quatre (4) variables principales : les effectifs, la durée du travail, les qualifications, la réglementation (taux de cotisations sociales).

La masse salariale évolue au cours du temps sous l'influence de la variation des effectifs, des qualifications, de la durée de travail et de la réglementation, de l'ancienneté des salariés et des mesures individuelles et catégorielles.

TELMA a basé la rémunération de son personnel à partir de la grille indiciaire définie par la société elle-même. Un indice a été fixé par rapport à l'échelon ou classe tout en tenant compte de la catégorie professionnelle.



Le triple équilibre du système de rémunération ⁴



La structure de la rémunération

Les éléments de la rémunération sont classés en partie fixe et en partie variable.

Selon le principe de TELMA, les composants de la partie fixe de la rémunération sont :

- ♦ Le salaire de base ;
- ♦ La prime d'exploitation ;
- ♦ La prime de rendement ;
- ♦ Les indemnités de logement ;
- ♦ Les indemnités de transport.

(4) « Gestion des ressources humaines » - La documentation Française – 1993



Ce qui signifie que tous ces éléments sont toujours reçus par les agents permanents de la société tous les mois.

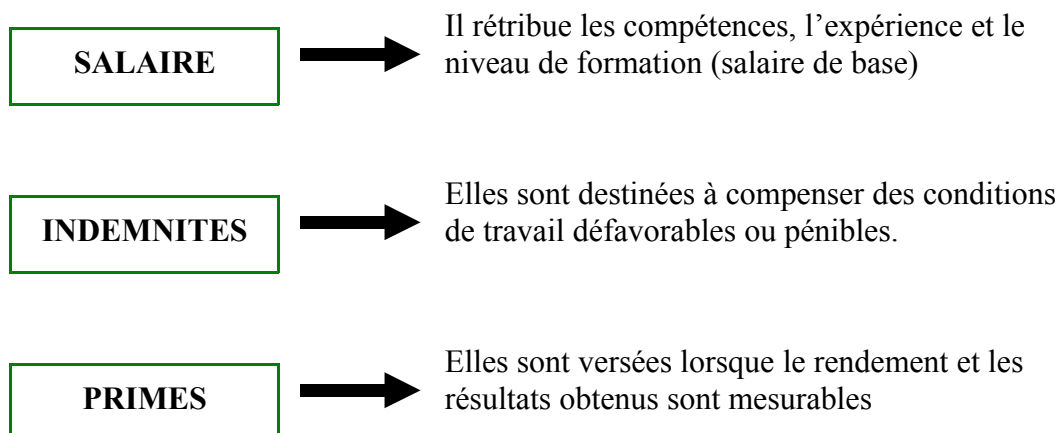
Alors que les parties variables sont :

- ♦ Les primes d'anniversaire et de retraite ;
- ♦ Les indemnités de risque, de fonction, de caisse, de polyvalence, de salubrité, de nuit, de cherté de vie, d'éloignement, d'aménagement et de déménagement ;
- ♦ Les aides scolaires ;
- ♦ Les avantages en nature ;
- ♦ Les divers imposables ;
- ♦ Les divers non imposables.

Autrement dit, ces éléments de la partie variable sont donnés selon les événements mais non pas forcément tous les mois.

Par exemple, la prime d'éloignement serait donnée au cas où il y aurait affectation de l'employé.

Ci-dessous résume la structuration de la rémunération : ⁵



(5) « Gestion économique » ; Christian MOUILLESEAUX ; édition Foucher ; Octobre 1997 ; 191 pages.



En effet, le système de rémunération doit satisfaire :



- ♦ Les besoins des travailleurs : sécurité, clarté
- ♦ Les besoins de l'entreprise : productivité, qualité, climat social

La rémunération est en effet un coût pour l'entreprise et un revenu pour le travailleur. Dans une politique salariale, les rémunérations sont ainsi considérées à la fois comme un coût et comme un instrument de motivation.

II3 – Politique de formation

La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise. Elle constitue l'un des piliers d'une gestion efficace des ressources humaines. Elle peut être concurrente au recrutement puisque se pose parfois le choix de « **recruter** » ou de « **former** ». Les choix en matière de niveau et de modalités de formation portent sur le volume de la formation et sa répartition. ⁶

🔗 Objectifs de la formation

La formation est un investissement intellectuel de l'entreprise ayant pour principal objet d'adapter ou d'accroître les qualifications et les compétences des travailleurs. Elle a également un rôle d'intégration et de motivation du personnel.

* D'une part, c'est un objectif économique pour l'entreprise qui permet d'élever la productivité, de s'adapter aux évolutions techniques, pourvoir les emplois vacants, assurer la mobilité de la main d'œuvre.

* D'autre part, c'est un objectif personnel pour les individus comme un outil de promotion, un moyen de reconversion, source d'enrichissement personnel, un moyen de réalisation d'une carrière professionnelle.

(6) « Gestion économique » ; Christian MOUILLESEAUX ; édition Foucher ; Octobre 1997 ; 191 pages.



➤ La satisfaction des besoins de formation ⁷

Les problèmes de formation du personnel sont relativement récents ; ils sont issus d'un triple besoin :

- ♦ Satisfaction, intégration et motivation des travailleurs ;
- ♦ Satisfaire les impératifs économiques de l'entreprise.

D'un côté, c'est un impératif de rentabilité car la formation permet d'améliorer les performances du personnel ce qui entraîne une influence sur l'amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence. De l'autre côté, c'est un impératif de croissance qui permet d'adapter le personnel de l'entreprise aux évolutions quantitatives et qualitatives de celle-ci.

- ♦ Adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques.

➤ Types de formation

Trois (3) types de formation professionnelle sont organisés périodiquement par le Département Développement des Compétences (DDC) au Personnel de la société, à savoir :

- ♦ La formation interne ;
- ♦ La formation externe ;
- ♦ La formation à l'étranger.

* D'abord, concernant la « **formation interne** », c'est-à-dire les formations dispensées à l'intérieur de la société par les responsables hiérarchiques ou fonctionnels, elle se fait à l'occasion de la sortie de nouveaux produits de TELMA, où quelques ingénieurs ou techniciens de la société même informent les différentes agences de leurs utilisations ou de leur fonctionnement à titre d'exemple nous pouvons citer l'utilisation des télécartes et le fonctionnement des publiphones lors de leur lancement.

(7) « Gestion économique » ; Christian MOUILLESEAU ; édition Foucher ; Octobre 1997 ; 191 pages.



* Par ailleurs la « **formation externe** » est aussi fréquente, elle se produit tous les ans. Dans ce cas, la société choisit les centres de formation par l'intermédiaire du Service Planification de Formation (SPF), tels que l'ESSCA, l'IST, l'INSCAE, l'ISCAM, le CCA, l'Alliance française selon les besoins.

Le type de formation se procède comme suit :

- o La direction dans laquelle appartient l'employé qui a besoin de formation externe, envoie une demande auprès du SPF ;
- o Le SPF enregistre toutes demandes reçues ;
- o Le SPF étudie le cas de chaque travailleur (s'il a déjà passé à des éventuelles formations ou bien qu'il se trouve déjà dans la liste noire contenant les noms de tous ceux qui ont déjà fait l'objet d'une sanction lors de ses sorties) ;
- o Le SPF sélectionne celui qui serait admis en formation ;
- o Le SPF envoie une proposition de la liste des candidats sélectionnés au Directeur des Ressources Humaines ;
- o Le Directeur des Ressources Humaines accepte ou non tels ou tels candidats
- o Le Service Réalisation de Formation (SRF) recherche le centre de formation convenable ;
- o Le SRF établit un contrat avec le centre choisi ;
- o Il envoie la liste de ces travailleurs au centre ;

Et c'est après la fin de la formation que le centre fournit un rapport à la société, certifie et/ou atteste le travailleur.

*Quant à la « **formation à l'étranger** », c'est un cas rare pour la société puisqu'elle est très chère et n'a lieu qu'à l'occasion d'un nouveau projet.

Par exemple, lors du projet GSM fixe, des techniciens de TELMA ont été envoyés à l'extérieur pour des formations concernant l'entretien, la maintenance, le fonctionnement des nouveaux équipements investis par la société.

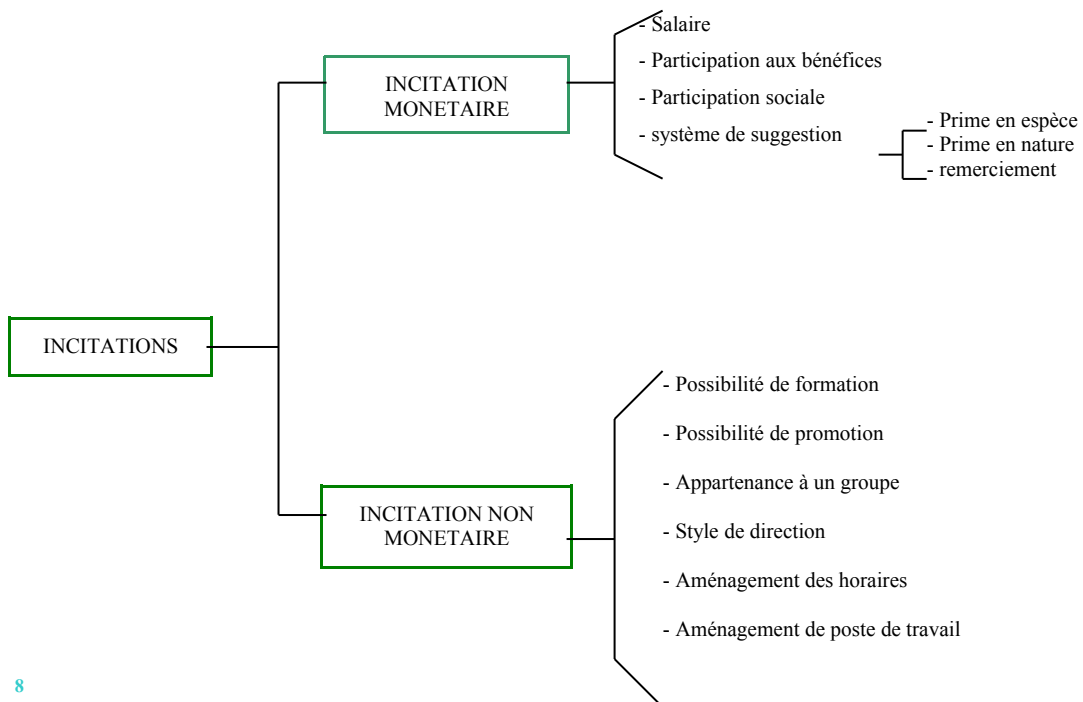


II4 – Politique de motivation et des avantages sociaux

La politique sociale de l'entreprise comporte également un volet d'importance variable : avantages indirects, avantages portant sur le temps de travail.

La fidélisation et la motivation du personnel ont pour fonction de faire appel à un système d'incitation : influencer positivement les candidats, consolider les liens entre les collaborateurs avec l'entreprise et augmenter le rendement des collaborateurs afin qu'ils correspondent aux attentes de l'entreprise et aux exigences de sa planification. Les incitations peuvent être d'ordre matériel (monétaire) ou immatériel (non monétaire).

La théorie de Maslow repose sur le fait que les besoins sont hiérarchisés et que les travailleurs commencent par satisfaire ceux qui leur apparaissent prédominants avant de passer à la catégorie de besoins suivante. On peut dire alors qu'il y a une échelle des besoins.



8

La société octroie plusieurs avantages sociaux au Personnel :

- ♦ Les indemnités ;
- ♦ Les primes diverses ;
- ♦ Une indemnité de logement ;
- ♦ Des soins médicaux.



Cette politique a été fixée par la société en vue de motivation des Ressources Humaines.

➤ Les indemnités

A propos des indemnités, la fréquence de leur paiement serait différente puisque les indemnités de transport, de polyvalence, de caisse, d'éloignement (affectation), d'interim, sont données tous les mois ; tandis que l'indemnité de gérance tous les ans. En outre, d'autres indemnités sont payées de façon non permanente comme l'indemnité de risque, l'indemnité d'insalubrité, l'indemnité de mission, l'indemnité des heures supplémentaires, l'indemnité de travail de nuit.

➤ Les primes

Il en est de même pour les primes : si les primes de rendement et d'exploitation par exemple, sont données mensuellement, le prime d'intéressement et la gratification sont versées annuellement.

➤ Indemnités de logement

Par contre, l'aide aux logements est allouée aux agents non logés par le ministère de PTT ou TELMA de façon mensuelle.

➤ Les soins médicaux

Enfin, la société se charge du soin médical pour tout travailleur permanent ainsi que leur famille, c'est-à-dire leurs conjoint(es) légitimes et leurs enfants en charge.

En principe, la société rembourse à 100% les frais médicaux et les frais d'hospitalisation à condition qu'ils fassent l'objet d'ordonnance de consultation par les médecins agréés. Si l'état de santé du travailleur ou d'un membre de sa famille nécessite une évacuation à l'extérieur de Madagascar, la société prend en charge uniquement les frais de transport.



II5 – Politique d'avancement

Trois (3) types d'avancement s'effectuent à TELMA, soient :

- ♦ Un avancement d'échelon ;
- ♦ Un avancement de classe ;
- ♦ Un avancement promotionnel.

En principe, l'avancement d'échelon se fait de façon continue tous les deux (2) ans ; tandis que celui de classe aurait lieu deux (2) ans après le troisième échelon et ainsi de suite.

Cependant, l'avancement promotionnel ne s'effectue qu'en cas de vacances ou de création de poste.

La procédure de ce type d'avancement est la suivante :

- o Diffusion de vacance ou de création de poste par l'employeur à l'aide d'une note de service ou par voie d'affichage ;
- o Appel aux travailleurs déjà en service dans la société, aptes à occuper ce poste ou aux certains travailleurs qui acquièrent les conditions requises après formation professionnelle ;
- o Réception de candidature pendant deux (2) mois ;
- o Traitement de candidature par la DRH ;

Les sélectionnés sont soumis à la période d'essai pour le poste en question. Pourtant, si cet essai s'avérerait insatisfaisant, le travailleur serait réintégré dans son ancien poste. Mais cette réintégration ne saurait être considérée comme une rétrogradation au poste qu'il occupait avant l'essai.



II6 – Politique d'affectation

Au sein de TELMA, l'affectation se manifeste sous plusieurs formes, soient :

- ♦ Une affectation proposée par un service de la société ;
- ♦ Une affectation pour raison de santé ;
- ♦ Une affectation demandée par le travailleur pour raison de santé ou rapprochement d'époux ;
- ♦ Une affectation disciplinaire.

Au moment de ces affectations, la société alloue des indemnités d'affectation, sauf dans le cas d'affectation disciplinaire car elle vient de la faute grave effectuée dans le lieu de travail, alors considérée comme sanction négative.

En parlant spécialement de cette affectation disciplinaire, elle se procède comme suit :

- o Envoi d'une demande d'affectation en guise de sanction après le CODIS au SGE;
- o Visa de la présente demande par le SGE ;
- o Etude du cas du travailleur sanctionné ;
- o Avis de son chef hiérarchique à propos de l'affectation ;
- o S'il y a acceptation de ce dernier, envoi de demande de poste au service où on l'affecte ;
- o S'il y a accord de ce service, le SGE recherche un employé qui peut remplacer celui qui a été sanctionné.



CHAPITRE IV – Analyse du système d'administration

Section I – Analyse de cohérence

I1 – Dégagement des points forts

➤ Objectifs et moyens

Malgré la privatisation, TELMA s'efforce toujours d'atteindre l'objectif général fixé par les anciens dirigeants. Du fait qu'elle a déjà possédé des moyens très sophistiqués comme l'utilisation des technologies modernes de transmission par satellite depuis quelques temps, la qualité de ses services est satisfaisante. En outre, elle ne se contente pas à un même stade, mais ne cesse de rechercher de nouveaux produits et/ou de nouveaux services ou bien d'apporter des innovations sur ces derniers, en vue de la satisfaction de la clientèle.

Cette recherche est prouvée à l'instar de l'Internet qui a été arrivé à Madagascar et ont aidé plusieurs personnes que ce soit les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises et même les personnes physiques. Dorénavant, les matériels que TELMA utilisent sont bien adaptés au type d'activité qu'elle pratique, d'où son meilleur rendement.

➤ Effectif

Vu que TELMA est composée aujourd'hui de 2 293 travailleurs, ce chiffre englobant le niveau central et le niveau des agences territoriales, convient généralement aux activités de la société. En cas de force majeure, elle recrute des agents temporaires garantissant une meilleure prestation des travaux.

L'effectif ne pose aucun problème sur le fonctionnement de la société.

➤ Evaluation du Personnel

Au moment de l'évaluation du Personnel, la notification du travailleur par son chef dépend véritablement de son comportement au travail, de ses aptitudes et de sa compétence, et non pas, contrairement à ce qu'on remarque souvent dans des entreprises, à des relations ou liens en dehors des relations de travail.



➤ Poste et profil

Concernant les différents postes de travail existant à la société, les travailleurs s'adaptent facilement aux postes prévus puisque TELMA, avant de lancer le recrutement ou l'embauche, procède à une étude du poste à pourvoir et au profil auquel on affecterait le recruté.

➤ Partage de bénéfice

Le bénéfice de TELMA ne revient non seulement à la société mais une part sera partagée au Personnel. C'est le cas de « **la prime d'intéressement** » distribuée annuellement à tout travailleur permanent de TELMA.

Autrement dit, la société a adapté la motivation de son Personnel par rapport à son chiffre d'affaires.

➤ Politiques menées

Nous avons vu que la société possède ses propres politiques en matière de recrutement, de rémunération, de formation, de promotion.

Compte tenu de ces politiques, jusqu'à maintenant, elles sont bien appliquées par la société au niveau de la Gestion des Ressources humaines et non pas restées à titre de Non application.

Par exemple, le Service Planification de Formation (SPF) fait toujours une étude avant de faire passer les travailleurs à une formation professionnelle.



I2 – Dégagement des points faibles



↗ Mauvaise répartition des tâches

D'abord, on enregistre une mauvaise répartition des tâches aussi bien au niveau des services que des départements. Il subsiste un déséquilibre de travail dans certains services et départements.

En outre, les uns travaillent dur, tandis que les autres n'ont pas de choses à faire, ce qui s'explique par une mauvaise organisation de travail.

↗ Pointage

La ponctualité n'est pas de rigueur, les employés entrent tard au travail, surtout le matin. Ils ne respectent pas les heures d'entrées définies dans le règlement intérieur de la société. C'est une caractéristique héritée des fonctionnaires et inscrite encore chez certains employés.

↗ Hygiène et sécurité

Dans la convention collective, nous avons parlé que les délégués de Personnel veillent à l'application des prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité des travailleurs et de proposer toutes mesures utiles à ce sujet.

↗ Matériels

En parlant des matériels, ils apparaissent insuffisants dans certains services. A l'instar des machines informatiques auprès de la DRH, la plupart d'elles sont déjà amorties et n'ont plus la capacité de traitement, vu leur vétusté. En effet, un service devra attendre jusqu'à ce que les autres machines occupées par d'autres services soient libérées pour pouvoir enfin effectuer à leur tour les travaux nécessaires. D'où, un retard dans l'exécution de leur travail.



Le nombre des outils informatiques n'est pas à la mesure de travail.



De même pour les autres matériels, TELMA a commis une erreur d'investissement car au lieu d'acquérir des matériels de rangements qui sont également insuffisants dans les bureaux, ce sont les tables de bureaux qui remplissent le cadre de travail. Par conséquent, l'aspect des bureaux n'est pas digne de sa renommée.

Des plaintes sont déjà déposées auprès des Responsables, mais aucune suite n'a encore été jusqu'à maintenant donnée. Par conséquent, les travailleurs se débrouillent de leur mieux avec ceux qu'ils en ont lors de l'accomplissement de travail.

Section II – Analyse d'efficacité

III – Dégagement des points forts

➤ Préviation des effectifs

La société prévoit l'effectif du Personnel pour les années à venir. Cela veut dire qu'elle établit un plan prévisionnel des effectifs pour éviter l'insuffisance du Personnel en activité dans les années qui suivent. L'estimation est déjà connue pour l'année 2009.

➤ Organisation dans la DRH

La répartition de la DRH en trois (3) départements, c'est-à-dire, le DDC, le DGE, le DAS, assure une bonne organisation de travail auprès de cette direction puisque les tâches de chacun sont bien définies.

En conséquence, il n'y a pas de risque de confusion des tâches, les travaux sont bien repartis, ce qui éviterait les travaux pénibles.



Les occupations de chacun sont bien définies :

- Le DDC assure toutes les questions relatives à la formation ;
- Le DGE s'occupe de l'emploi ; et enfin
- Le DAS prend en main toutes les affaires sociales.

➤ **Fonction de réglementation**

L'existence de la fonction de réglementation à TELMA constitue un avantage de cette société.

Avec la convention collective qui est distribuée à chaque travailleur, ce dernier prend conscience de ses obligations, de ses droits et règlements vis-à-vis de son travail. A cet effet, les travailleurs demandent que l'employeur respecte le contenu. D'où, la rareté de conflits entre ces deux (2) protagonistes.

Quant au règlement intérieur, les travailleurs connaissent les sanctions qui leur seront infligées lorsqu'ils commettent des fautes professionnelles. Les sanctions contenues dans ce règlement s'appliquent, entraînant des conséquences sur les primes et la promotion interne du concerné.

Son existence s'avère alors nécessaire dans la Gestion des Ressources Humaines, ce système réduit sensiblement les risques d'erreurs et de négligences.

Enfin, le CODIS montre l'aptitude de la société de pouvoir régler elle-même la plupart des délits sociaux internes. Ce qui démontre son autonomie vis-à-vis de l'extérieur ainsi que la prévalence du respect du secret professionnel de la société.



➤ Politiques menées



En entrant dans le domaine de la politique, notamment dans la politique de Gestion des Ressources Humaines, celle-ci semble efficace pour la société toute entière.

Par exemple, la politique de recrutement des agents temporaires constitue un avantage pour la société du fait qu'ils ne sont pas nécessaires qu'en cas de travaux urgents et spontanés. La désorganisation inopinée du Personnel est évitée ce qui élimine le risque de gonflement des charges de Personnel de la société car souvenons que les agents temporaires ne perçoivent pas des avantages sociaux.

Quant à la politique de rémunération, le partage des diverses primes et l'accord des différentes indemnités au Personnel, que nous avons déjà vu précédemment, constituent une bonne motivation pour les travailleurs.

Ensuite, l'allocation chaque année de budget de formation est aussi une bonne politique car elle entraîne des avantages, d'une part aux employés et d'autre part à la société :

- Un avantage pour les travailleurs puisque les formations contribuent à l'épanouissement de leur personnalité et essentiellement de leur efficacité dans la réalisation du travail, constituant en même temps une grande performance des Ressources Humaines.

- Un avantage pour la société dans la mesure où la Ressource Humaine est performante, la rentabilité de la société sera rationnellement meilleure.

Les programmes de formation sont bien planifiés par le SPF du DDC et que toutes les séances de formation, suivis de près par l'intermédiaire du SRF. De ce fait, les budgets sont utilisés à bon escient.

De même pour la politique d'évaluation, elle s'avère efficace puisque de peur d'obtenir de mauvaises notes, les employés s'efforcent de s'améliorer.



Dernièrement, la politique de promotion qui se traduit par un avancement tous les deux (2) ans pour tout le Personnel sans exception motive bien les travailleurs autant sur le plan économique que sur le plan psychologique :

- Sur le plan économique, avancer d'une classe signifie augmentation de l'indice de base de la rémunération ;
- Sur le plan psychologique, puisque cet avancement se fait toujours tous les deux (2) ans, sauf en cas de sanctions aussi bien pour les chefs que pour les subordonnées.

Motivation

Mis à part, les avantages sociaux comme les indemnités de logement, de transport, les frais médicaux, TELMA accorde encore la distinction honorifique aux travailleurs qui lui sont fidèles. Elle se présente sous forme de récompenses et destinées aux agents permanents. Elle s'offre à l'exemple de médaille de travail, d'ordre de mérite de Madagascar, d'ordre national Malagasy.

Les médailles de travail peuvent être :

- Une médaille de bronze, après dix (10) années de service, avec majoration de 5 % de la pension de retraite ;
- Une médaille d'argent, après quinze (15) années de service, avec majoration de 10% de la pension.

A son tour, l'ordre de mérite de Madagascar est :

- Un chevalier pour les employés ayant une quarantaine d'âge et avait rempli vingt (20) ans de service, et dont sa pension serait majorée de 10 %.
- Un officier, après vingt et cinq (25) années de service.

Et enfin, l'ordre national Malagasy :

- Un chevalier : après avoir effectué vingt cinq (25) années de service pour tout être âgé de quarante cinq (45) ans ;
- Un officier, cinq (5) ans après ;
- Un grand commandeur après les cinq (5) années suivantes ;
- Un grand officier, trois ans après être commandeur ;
- La grande croix, deux ans après le grand officier.



Typiquement pour TELMA, elle octroie aussi un Fonds d'Aide Sociale (PAS) aux salariés désirant, mais le remboursement se fait par une cession répartie de leur salaire, allant de vingt quatre (24) à trente six (36) mois. Cette politique a pour conséquences :

- L'amélioration de leur budget familial ;
- La non recherche d'autres emplois secondaires ;
- La concentration sur leur travail.

Ressources humaines

En parlant de l'effectif du Personnel, jusqu'à maintenant, les travailleurs sont encore suffisants pour la mission de TELMA en général:

- D'abord, ils sont assidus à cause de la bonne motivation déjà mentionnée ;
- Ensuite, polyvalents et performants à la suite des formations ;
- Et enfin, expérimentés vu que la plupart d'eux viennent du Ministère de PTT où ils ont vécu plusieurs expériences dans ces domaines.

La caractéristique efficace des ressources humaines de la société est prouvées par le fait qu'une absence prolongée d'un membre pour cause de maladie ne se répercuterait point à son travail car chaque collègue est apte et compétent à lui remplacer durant le moment d'absence.

Ressources matérielles

Avec les outils informatiques disposés dans les bureaux de la DRH depuis des années par exemple, les employés pouvaient informatiser leur travail. Ainsi, leurs travaux sont de plus en plus en sécurité et plus en ordre car ils pouvaient les programmer à partir de différents logiciels déjà installés.

Non seulement cela met la dotation de ces matériels mais aussi aide beaucoup ces travailleurs à la rapidité de la réalisation de leurs tâches. Avec ces outils, ils sont de plus en plus fiables car les machines ne commettent moins d'erreur par rapport au travail manuel.



Bref, les travaux sont en ordre, en sécurité, faciles à réaliser, et en même temps, fiables.

Par exemple, le SRAG du DGE utilise le programme ACCESS pour les rémunérations afin de ne pas reproduire les mêmes travaux tous les mois, en saisissant tout simplement les différentes données par rapport aux mêmes libellés.

Fichier Personnel

L'élaboration du fichier Personnel par la DRH facilite la gestion des Ressources Humaines de la société:

- * Avec le fichier des dossiers administratifs, on pourrait suivre tout le mouvement du Personnel, tel nombre était retraité cette année, tel a été avancé ;

- * Avec le fichier rémunération, on peut contrôler et vérifier la comptabilité ; si un salarié réclame sa rémunération, le SRAG consulte le fichier rémunération en guise de vérification ou de preuve ;

- * Par le fichier formation, on peut planifier les formations à venir. Par exemple, tel groupe de Personnel a déjà suivi une formation d'anglais l'année dernière, alors, il ne sera plus admis à ce même type dans les années futures même s'il le demande.

II2 – Dégagement des points faibles

Politique de recrutement

Quelques fois, la politique de recrutement des travailleurs temporaires, notamment, les coursiers qui distribueraient les factures des téléphones, évoque une



mauvaise image de TELMA, elle ne les embauche que juste au moment où elle en a besoin, c'est-à-dire au moment de la distribution de ces factures. A cet effet, les agents embauchés sont nombreux pour que leurs tâches soient finies plus rapidement. Pourtant, TELMA ne vise pas ces derniers pour sa vie quotidienne du fait que leur salaire est ponctuel, alors qu'ils apportent des biens pour la société.

➤ **Système de pointage**

Parfois, le système de pointage qui se fait seulement par le suivi du chef hiérarchique ne s'avère pas efficace car pendant qu'un employé s'absente pour un service de la société en dehors de l'Etablissement habituel, ou chargé des tâches urgentes, il n'a plus le temps de faire le contrôle. En réalité, les chefs n'ont pas beaucoup de choix que de faire confiance à ces subordonnés. Quelquefois ces derniers en abusent, et au lieu d'entrer au bureau à sept heures et demi (7h 30mn), ils arrivent avec une demi heure ou bien même une heure de retard sans qu'aucune sanction leur soit infligées. Mais les retards ont des effets négatifs sur le travail.

➤ **Matériels**

A propos des matériels qui ne sont plus utilisables, comme les machines informatiques usées, et non remplacées, retarde les travaux ce qui constitue un facteur d'entrave à ceux des autres services.

Par exemple, au niveau de la D.R.H. quand le S.G.E. ne possède pas de machine, la mise à jour du fichier des dossiers administratifs est retardée car il emprunte celle des autres alors que le S.R.A.G. ne peut établir les salaires tant qu'on ne connaisse pas la situation administrative de tout un chacun, sinon des erreurs seront constatées.

➤ **Fichiers**

Le manquement à la mise à jour des fichiers apparaît réellement auprès des services de cette direction. Cette situation va fausser également le traitement de l'administration du Personnel en général.



Par conséquent, quand on a besoin des données instantanément, ces dernières ne sont pas vraiment fiables.

Informations

Le grand problème se pose au niveau des informations sociales même, qui constituent les bases du travail de la D.R.H. En effet, quelques unes sont manquantes comme les données relatives aux conditions de travail, aux conditions d'hygiène et de sécurité du fait que les responsables de ces sujets restent encore mal connus.

De plus, les autres déjà existantes restent égarées au niveau des services de la D.R.H, n'aboutissant à une même fin. Et enfin, elles sont mal présentées et risquent d'être perdues.

Suite à l'analyse de l'état actuel des informations sociales, des propositions éventuelles seront apporter pour pouvoir mettre les informations sociales dans un système bien défini, que nous allons voir dans la troisième partie.

PARTIE III

SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS





PARTIE III – SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE V – Elaboration d'un système d'informations sociales

Section I – Bilan social

➤ Définition du bilan social

Par définition, « le bilan social est un document qui récapitule les principales données chiffrées, permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux (2) années précédentes ». Il illustre la richesse des informations disponibles. L'analyse du bilan social est un outil important de l'enquête préliminaire lors de la réalisation d'un **audit social**.⁹

En d'autre terme, c'est la description annuelle des résultats de la politique sociale menée dans l'entreprise. Avec 2 993 employés, TELMA est obligée d'établir ce bilan puisque dans le cadre légal, toute entreprise employant au moins 300 salariés et/ou tout Etablissement atteignant ce même effectif doit faire un bilan social.

➤ Objectifs

Le bilan social consiste à regrouper toutes les informations qui étaient auparavant, dispersées ou inexistantes, dans le but de :

- Avoir une vue d'ensemble de la situation sociale de la société ;
- Faire apparaître les points faibles et faciliter la sélection des domaines où on devrait entreprendre un effort particulier ;
- Servir de base aux négociations sur la politique sociale.

➤ Contenu du bilan social

Théoriquement, le bilan social est décomposé de sept (7) chapitres qui englobent toutes les informations concernant les ressources humaines à savoir :

- 1- l'emploi ;
- 2- les rémunérations, charges et accessoires ;

(9) J.M. PERETTI, « Gestion des Ressources Humaines » ; édition 1990 ; 268 pages.



- 3- les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- 4- les autres conditions de travail ;
- 5- la formation ;
- 6- les relations professionnelles ;
- 7- les conditions de vie relevant de l'entreprise.

Chacun de ces chapitres serait ensuite réparti en plusieurs indicateurs qui sont, le cas échéant, divisés en sous indicateurs de référence. Ainsi, voyons les bilans proposés, correspondant à chacun de ces chapitres selon le cas de TELMA.

I1 – Emploi

Concernant l'emploi, proposons un bilan type de ce domaine pour avoir une vision plus claire et plus détaillée de la situation d'emploi de la société à un moment donné, en faisant un classement par catégorie professionnelle.

En fait, les indicateurs de l'emploi sont :

- I11- Les effectifs ;
- I12- Les travailleurs extérieurs ;
- I13- L'embauche ;
- I14- Les départs ;
- I15- Les promotions ;
- I16- Le chômage ;
- I17- Les handicapés ;
- I18- L'absentéisme.

III – Effectifs

En guise de représentation du bilan des effectifs du Personnel de TELMA, il est préférable de :

- Recenser d'abord le Personnel en totalité ;
- Classer le nombre par Contrat à Durée Déterminé (C.D.D.) et par Contrat à Durée Indéterminé (C.D.I.) ;
- Les répartir par sexe ;
- Ensuite, les répartir par âge ;
- Puis par ancienneté ;

- Et enfin, par nationalité

[illegible]



Le terme effectif est d'un emploi délicat car il recouvre des réalités différentes. L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue.

Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l'effectif et la période concernée.

I12 – Travailleurs extérieurs

Pour le bilan des travailleurs extérieurs, les procédures de son élaboration se font par:

- ♦ Le recensement des salariés qui appartiennent à une entreprise extérieure ;
- ♦ Le recensement des stagiaires ;
- ♦ Le calcul du nombre moyen mensuel des travailleurs temporaires ;
- ♦ Le calcul de la durée moyenne des contrats de travail temporaires.

Tant que ces données sont recensées, il vaudrait mieux les représenter dans un tableau pour que la situation des travailleurs extérieurs de TELMA soit facile à concevoir.

Cette représentation montre les états pertinents de travailleurs extérieurs de TELMA.

TRAVAILLEURS EXTERIEURS				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
	I121-Nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure			
	I122- Nombre de stagiaires			
	I123- Nombre moyen de travailleurs temporaires			
	I124- Durée moyenne des contrats de travail temporaires			



I13 – Embauche

Afin de mesurer les embauches en cours, il est nécessaire de faire un bilan, en :

- ♦ Dénombrant les embauches par contrat à durée déterminée ;
- ♦ Dénombrant les embauches par contrat à durée indéterminée ;
- ♦ Recensant les embauches de salariés moins de 25 ans.

De plus, l'établissement de ce type de bilan permet d'obtenir autant de précisions concernant l'embauche à la société.

EMBAUCHES AU COURS DE L'ANNEE CONSIDEREE																					
LIBELLES	A0		A1		A2		A3		A4		B		C		D		E		TOTAL		
ANNEES	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
I131- Nombre d'embauche par CDI																					
I132- Nombre d'embauche par CDD																					
I133- Nombre d'embauches des salariés moins de 25 ans																					
TOTAL																					

I14 – Départs

Plusieurs ont été les causes des départs au sein de TELMA, il est donc préférable de détailler le bilan concernant les départs à un moment donné suivant ces causes pour avoir une conception plus certaine.

Pour cela, il s'agit de :

- ♦ Déterminer le nombre des démissions ;
- ♦ Dénombrer les licenciements ;
- ♦ Compter les fins de contrats à durée déterminée ;
- ♦ Recenser les départs volontés assistés (D.V.A.) ;
- ♦ Calculer le nombre de décès ;
- ♦ Estimer le nombre des agents partis en congé sans solde.



C'est ainsi qu'on pourrait connaître les caractéristiques des départs de TELMA

DEPARTS																												
LIBELLES	A0		A1		A2		A3		A4		B		C		D		E		TOTAL									
ANNEES	2011	2012	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
I141-Nombre de démissions																												
I142- Nombre de licenciements																												
I143- Fin de CDD																												
I144- Nombre de DVA																												
I145- Nombre de décès																												
I146- Nombre des agents partis en congés sans solde																												
TOTAL DES DEPARTS																												

I15 – Avancements

Dans le cas de TELMA, la DRH a organisé trois (3) sortes de promotions que l'on a déjà aperçu auparavant:

- ♦ Soit un avancement d'échelon ;
- ♦ Soit un avancement de classe ;
- ♦ Soit un avancement promotionnel.

Ainsi, il apparaît donc nécessaire de faire un bilan pour les promotions, en recensant les avancements d'échelon, de classe et enfin les avancements promotionnels à tel moment afin de bien contrôler les mouvements internes à la société.



AVANCEMENTS																									
LIBELLES	A0		A1		A2		A3		A4		B		C		D		E		TOTAL						
ANNEES	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018			
I151- Nombre d'avancements d'échelon																									
I152- Nombre d'avancement de classe																									
I153- Nombre d'avancements promotionnels																									

I16 - Affectations

AFFECTATIONS																									
LIBELLES	A0		A1		A2		A3		A4		B		C		D		E		TOTAL						
ANNEES	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	
I161- Nombre affectation proposée par le service																									
I162 – Nombre d'affectation pour raison de santé																									
I163- Nombre d'affectation demandée																									
I164- Nombre d'affectation disciplinaire																									

I17- Handicapés

Comme dans toute entreprise, des accidents de travail peuvent survenir laissant subsister des séquelles plus ou moins graves selon les cas, entraînant des incapacités aux travailleurs victimes. D'un autre côté, il y en a qui étaient déjà handicapés au moment de l'embauche.



Alors, il est important de faire un petit bilan en rapport avec les effets des accidents pour qu'on puisse avoir des détails d'informations concernant le nombre des handicapés de la société TELMA aux moments considérés.

Alors, Il s'agit tout simplement de :

- ♦ Compter les handicapés venant de l'extérieur ;
- ♦ Et les handicapés à la suite d'un accident de travail intervenu dans la société.

En fait, l'élaboration d'un bilan est indispensable car les données convenables incluant le nombre d'handicapés seront bientôt utilisées dans le diagnostic social.

HANDICAPES							
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1	TOTAL		
					1	2	3
1.7.1- Nombre d'handicapés avant l'entrée à la société							
1.7.2- Nombre d'handicapés à la suite d'un accident de travail intervenu dans la société							
TOTAL							

118 – Absentéisme

Généralement, c'est à partir de l'évaluation de l'absentéisme qu'on puisse connaître le degré d'intégration du personnel à leur travail. Ce qui fait qu'il est également indispensable de faire un bilan avant de faire une analyse.

Alors, il serait mieux de :

- ♦ Classer d'abord l'absence suivant ces types, à savoir:
 - le congé de maternité ;
 - la cure thermique
 - le congé sans solde ;



- l'autorisation de sortie ;
- accident de travail ;
- absence pour formation ;
- absence pour promotion.

♦ En suite, les dénombrer et les évaluer par journée.

Le S.G.E. dénombre l'absence (par les classes) cité ci-dessus.

Il est nécessaire d'établir un bilan d'absentéisme qui exige une évaluation par journée afin qu'on puisse mesurer le taux.

ABSENTEISME																									
LIBELLES	A0		A1		A2		A3		A4		B		C		D		E		TOTAL						
ANNEES	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018					
I181- Nombre de journées de congés de maternité																									
I182- Nombre de journée de cure thermale																									
I183- Nombre de journées de congés sans solde																									
I184- Nombre de journées de sortie autorisée																									
I185- Nombre de journée d'absence pour accident de travail et de trajet																									
I186- Nombre de journée d'absence pour formation																									
I187- Nombre de journée d'absence pour permission																									
I188- Total de nombre de journées d'absence																									



I2 – Rémunérations

Afin de constater les différents traits caractéristiques de la rémunération à un moment donné, l'élaboration d'un bilan est nécessaire en fonction des indicateurs suivants:

- ♦ Les montants des rémunérations ;
- ♦ L'hierarchie des rémunérations ;
- ♦ Le mode de calcul des rémunérations ;
- ♦ Les charges et accessoires ;
- ♦ Les charges salariales globales ;
- ♦ La participation financière des salariés.

I21 – Evolution des rémunérations

L'utilisation du bilan des rémunérations sert à offrir l'évolution de ces dernières à des moments considérés. C'est pourquoi, il est préférable de l'établir. Il consiste à :

- ♦ Calculer la masse salariale totale, la somme des indemnités diverses, des primes d'intéressement et des gratifications avec les salaires de base, sans tenir compte des charges sociales et prestations familiales ;
- ♦ Etablir la grille des rémunérations.

EVOLUTION DES REMUNERATIONS				
ANNEES		N-1	N	N+1
LIBELLES				
I211- Salaire de base total				
I212- Indemnités diverses totales				
I213- Primes et gratifications totales				
I214- Masse salariale totale				



REMUNERATION NETTE MENSUELLE	EFFECTIF	POURCENTAGE CUMULE
Jusqu'à Ar 100 000		
Ar 100 000 à Ar 150 000		
Ar 150 000 à Ar 250 000		
Ar 250 000 à Ar 300 000		
Ar 300 000 à Ar 350 000		
Ar 350 000 à Ar 400 000		
Ar 400 000 à Ar 450 000		
Ar 450 000 à Ar 500 000		
Plus de Ar 500 000		

I22 – Rémunération par catégorie professionnelle

Pour connaître les rémunérations par catégorie professionnelle du Personnel à un moment précis, nous devrions faire un bilan.

REMUNERATIONS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE																										
LIBELLES	A0		A1		A2		A3		A4		B		C		D		E		TOTAL							
ANNEES	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
I221- Salaire Net Total																										
TOTAL																										

I23 – Mode de calcul des rémunérations



Même si on parle du mode de calcul des rémunérations de TELMA, il est nécessaire de faire un bilan avec ce mode de calcul afin de détecter la différence entre ces modes au cas où il y aurait changement,

MODE DE CALCUL DES REMUNERATIONS				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
<div>➤ Salaire de basemois à</div> <div>➤ Indemnités diverses</div> <div>➤ Primes d'intéressement et gratification</div>		SB = (indice * VIP)/12 A B C		
REMUNERATIONS TOTALE BRUTE		D = A + B + C		
REDUCTION REGLEMENTAIRES				
<div>➤ Retenue CNaPS</div> <div>➤ Retenue OSTIE</div> <div>➤ Avances</div> <div>➤ Retenues diverses</div> <div>➤ Retenue IGR</div> <div>(après abattement de 25%)</div>		E F G H I		
TOTAL DEDUCTION		J = E + F + G + H + I		
MONTANT DE LA PAIE		K = D - J		
<div>➤ Allocation familiale</div> <div>➤ Avantages en nature (jouets, SPA)</div>		L M		
TOTAL GENERALE		N = K + L + M		

I24 – Montants des rémunérations

MONTANTS DES REMUNERATIONS					
LIBELLES		ANNEES	N-1	N	N+1
I241- Frais de Personnel / CA					
I242- Frais de Personnel / Dépenses de Fonctionnement					

I3 - Conditions d'hygiène et de sécurité

Il est souhaitable de représenter un bilan des conditions d'hygiène et de sécurité pour avoir des informations plus précises.



Une proposition des bilans types selon les indicateurs est le suivant :

- ♦ Les accidents de travail ;
- ♦ La répartition des accidents par élément matériel ;
- ♦ Les maladies professionnelles ;
- ♦ Les comités d'hygiène et de sécurité ;
- ♦ Les dépenses en matière de sécurité.

I31 – Accidents de travail

Un bilan en accidents de travail aide la société à prendre des précautions pour les années à venir.

Ce bilan consiste à :

- ♦ Dénombrer les accidents avec arrêt de travail tout en calculant les journées d'arrêt de travail ;
- ♦ Estimer le nombre d'accidents mortels ;
- ♦ Evaluer le coût d'accident de travail ;
- ♦ A mettre en place des actions correctives.

Le fait de détailler les caractéristiques des accidents de travail intervenus au cours de services dans la société permet de fournir plus d'informations que :

ACCIDENTS DE TRAVAIL				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
I.3.1.1- Accident avec arrêt de travail - nombre de jours d'arrêt de travail				
I.3.1.2- Accidents mortels				
I.3.1.3- Coûts d'accident de travail				
I.3.1.4- Action de prévention: - Formation; - Recyclage; - Mise à jour manuelle de procédure concernant la réalisation des tâches.				

I32 – Répartition des accidents par éléments matériels

La représentation d'un autre bilan s'avère important pour répartir les accidents.

Il consiste à :



- ♦ Recenser les accidents de travail par les voitures de services,
- ♦ Dénombrer ceux qui ont été intervenus par les matériels d'installation téléphonique,
- ♦ Dénombrer les autres matériels.

Ce bilan peut avoir la forme suivante:

REPARTITION DES ACCIDENTS PAR ELEMENTS MATERIELS				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
I321- Nombre d'accidents de travail dus aux accidents de voitures de la société				
I322- Nombre d'accidents dus aux installations téléphoniques				
I323- Nombre d'accidents de travail dus à d'autres causes				
TOTAL				


I33 – Maladies professionnelles

Afin de connaître le nombre correspondant à des différents effets des accidents de travail qui se sont produits à TELMA, l'élaboration du bilan y afférent s'avère intéressant.

Ainsi, il faut :

- ♦ Déterminer le nombre des maladies internes ;
- ♦ Puis celui des maladies externes.



MALADIES PROFESSIONNELLES				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
I331- Nombre de maladies professionnelles internes				
I332- Nombre de maladies professionnelles externes				
TOTAL				

I34 – Comités d'hygiène et de sécurité

En parlant du comité d'hygiène et de sécurité, un bilan concernant les comités apparaît important pour pouvoir s'informer.

Ce bilan consiste à :

- ♦ Définir le nombre des membres du comité d'hygiène et de sécurité à un moment donné ;
- ♦ De calculer le nombre de réunions de ces comités avec les heures allouées.

Une proposition de la représentation de ce bilan :

COMITES D'HYGIENE ET DE SECURITE				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
I341- Nombre des membres du comité d'hygiène et de sécurité				
I342- Nombre des réunions des comités				
I343- Heures alloués pour les réunions des comités d'hygiène et de sécurité				

I35 – Dépenses en matière de sécurité

Pour se renseigner à propos de dépenses en matière de sécurité de TELMA, on a besoin d'un autre bilan.



Il s'agit de :

- ♦ Donner les effectifs formés à la sécurité ;
- ♦ D'évaluer le coût de formation ;
- ♦ Donner un aperçu sur les investissements en matériels de sécurité (coût d'acquisition, coût de maintenance, programme de renouvellement, amortissement).

Vu que TELMA n'a pas encore calculé ses dépenses en sécurité depuis longtemps, l'établissement d'un bilan type sert à contrôler leurs évolutions.

DEPENSES EN MATIERE DE SECURITE					
LIBELLES		ANNEES	N-1	N	N+1
I351- Effectifs formés à la sécurité					
I352- Coût de formation à la sécurité					
I353- Aperçu sur les investissements en matériels de sécurité:					
- Coût d'acquisition;					
- Coût de maintenance;					
- Programme de renouvellement;					
- Amortissement.					

I4 – Autres conditions de travail

Pour les autres conditions de travail, un bilan sur ce domaine s'avère nécessaire car il permet d'avoir une appréciation sur l'environnement de travail à un moment donné.

Suivants sont les indicateurs :

- ♦ La durée et aménagement du temps de travail ;
- ♦ L'organisation et contenu du temps de travail ;



- ♦ Les conditions physiques de travail ;
- ♦ Les dépenses à l'amélioration des conditions de travail ;
- ♦ La médecine du travail ;
- ♦ Les travailleurs inaptes.

141 – Durée et aménagement du temps de travail

Pour mieux connaître le temps réel de travail du personnel du TELMA, une mise en place d'un bilan de durée et aménagement du temps de travail semble plus praticable.

Il importe de :

- ♦ Répartir le personnel suivant la durée hebdomadaire de leur travail ;
- ♦ Déterminer le nombre des agents qui bénéficient l'horaire variable ;
- ♦ Préciser le nombre des agents qui bénéficient un temps partiel ;
- ♦ Définir le nombre des agents dont l'amplitude de la journée est supérieure à 9 heures ;
- ♦ Donner le nombre de jours de congés annuels.



DUREE ET AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
I411- Répartition du Personnel par durée hebdomadaire de travail affiché au 31/12				
✓ Moins de 40 heures				
✓ 40 heures				
✓ plus de 40 heures				
I412- Agents bénéficiant de l'horaire variable:				
I413- Agents bénéficiant du temps partiel:				
✓ 50%				
✓ 60%				
✓ 70%				
✓ 80%				
✓ 90%				
TOTAL				
I414- Agents bénéficiant de 2 jours de repos hebdomadaires consécutifs				
I415- Agents dont l'amplitude de la journée est supérieure à 9 heures				
I416- Nombres de jour de congés annuels				

I42 – Organisation et contenu du travail

Un bilan qui se rapporte à l'organisation du travail et au contenu permet de comprendre ce qui a été passé précédemment au niveau de la société à propos des caractéristiques de l'emploi.

En effet, il consiste à :

- ♦ Répartir les agents qui occupent des emplois en brigade, la nuit ;
- ♦ Répartir selon le sexe les agents utilisés sur des postes d'opérateurs.

D'où, le modèle de ce bilan peut être présenté comme suit :



ORGANISATION ET CONTENU DU TRAVAIL				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
I421- Agents occupant des emplois:				
✓ en brigade:				
✓ en nuit:				
TOTAL				
I422- Agents utilisés sur des postes opérateurs:				
✓ hommes				
✓ femmes				
TOTAL				

I43 – Conditions physiques de travail

Pour pouvoir évaluer les conditions physiques de travail, il faut un bilan, en détectant les agents qui travaillent aux intempéries de façon habituelle et régulière; pour avoir une conception liée aux conditions physiques de travail en comparant les conditions physiques de travail de l'année considérée avec celles des années précédentes ou suivantes.

CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL					
LIBELLES		ANNEES	N-1	N	N+1
I431- Nombre d'agents travaillant aux intempéries de façon habituelle et régulière					

I44 – Transformation de l'organisation du travail

Un bilan au niveau de l'organisation du travail permet d'aider le responsable à faire une analyse, le bilan en question consiste à énumérer les différents changements par rapport à l'habitude dans la société comme, l'affectation des machines informatiques de chaque département, par exemple.

TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL					
LIBELLES		ANNEES	N-1	N	N+1



I441- Nombre de postes de travail informatisés au 31/12			
--	--	--	--

I45 – Amélioration des conditions de travail

On constate que la privatisation améliore les conditions de travail dans la société.
Pour cela, il faut prendre en compte les dépenses qui nécessitent un petit bilan.

AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL					
LIBELLES		ANNEES	N-1	N	N+1
I451- Dépense d'amélioration des conditions de travail					

I46 – Médecine de travail

Au début, il existait un bilan de médecine de travail à TELMA, depuis quelques années, ce n'était plus le cas, pourtant il récapitule quelques renseignements nécessaires à l'évaluation de la gestion du personnel. Ainsi, il faut :

- ♦ Dénombrer les surveillances particulières ;
- ♦ Comptant les bilans de santé ;
- ♦ Et enfin calculer le nombre d'heures allouées à la médecine de prévention.

MEDECINE DE TRAVAIL					
LIBELLES		ANNEES	N-1	N	N+1
I461- Nombre de surveillances particulières					
I462- Nombre des bilans de santé					
I463- Nombre d'heures allouées à la médecine de prévention					

I5 – Formation

« Formation et stratégie vont de pair et peuvent être moteur du changement dans l'entreprise ». ¹⁰



A ce propos, nous allons proposer un bilan en vue de connaître l'état des informations sociales, ainsi que l'évolution de cette formation chez TELMA.

Les indicateurs de ce chapitre sont :

- ♦ La formation professionnelle continue ;
- ♦ Les congés formation ;
- ♦ L'apprentissage.

151 – Formation professionnelle continue

Pour que la prévision de la formation professionnelle continue, TELMA alloue un budget.

En effet, le Département du Développement des Compétences ou DDC tient compte non seulement des dépenses sur cette formation mais aussi de l'effectif du Personnel formé, le volume horaire alloué ainsi que le disponible, la DRH récapitule les trois dernières années dans un tableau, à titre de "bilan".

Pour analyser successivement la différence entre les caractéristiques de ces formations, on suggère d'établir ce bilan par le biais:

- de la détermination du budget de formation ;
- du dénombrement des agents formés ;
- de l'estimation du volume horaire de la formation ;
- du calcul du total engagé (dépenses en formation) ;

(10) Bruno CHAPUIS ; Sources : « Ressources Humaines La boîte à outils de l'entrepreneur » ; Marie Dominique PUJOL ; éditions d'Organisations ; 2000. ; 226 pages.

Et d'en tirer le disponible.

FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE				
ANNEES				
LIBELLES		N-1	N	N+1



I511- Budget alloués à la formation			
I512- Effectif des agents formés			
I513- Volume horaire de la formation			
I514- Total engagé			
I515- Disponible			

I52 – Apprentissage

Ce domaine dépend du type de formation acquise.

Il faut répartir les nombres d'agents selon le type de formation qu'ils ont acquis, en fournir un dossier en vue de l'élaboration d'un bilan.

Les caractéristiques suivantes doivent être mentionnées:

- ♦ Formation à l'emploi ;
- ♦ Formation complémentaire ;
- ♦ Formation promotionnelle ;
- ♦ Amélioration des connaissances

APPRENTISSAGE				
ANNEES				
LIBELLES		N-1	N	N+1
I521- Agents bénéficiant une formation à l'emploi				
I522- Agents bénéficiant d'une formation complémentaire				
I523- Agents bénéficiant d'une formation promotionnelle				
I524- Agents bénéficiant d'une amélioration des connaissances				

I6 – Relations professionnelles

Les informations concernant les relations professionnelles sont mémorisées dans un dossier ou un bilan.

81

C'est la raison pour que nous incitons TELMA à élaborer ce bilan d'une manière que les trois éléments suivants doivent être appréhendés :

- ♦ Les représentants professionnels et délégués syndicaux ;
- ♦ L'information et communication ;
- ♦ Les différences concernant l'application du droit de travail.



I61 – Représentants professionnels et délégués

syndicaux

Il est important de connaître les informations concernant les représentants professionnels et délégués syndicaux car ils prennent compte à la défense des intérêts du personnel dans le cadre de la réglementation en vigueur et ayant une relation plus proche des employeurs.

Il est pratique d'établir un bilan à propos de ces représentants professionnels et délégués syndicaux en :

- ♦ Déterminant le nombre de jours d'absence pour raison syndicale pendant l'année considérée ;
- ♦ Définissant le nombre d'agents détachés permanents auprès des organisations syndicales ;
- ♦ Exposant les mouvements de grève à TELMA.

L'intervention des représentants professionnels et délégués syndicaux procure une influence positive sur les relations professionnelles.

REPRESENTANTS PROFESSIONNELS ET DELEGUES SYNDICAUX				
ANNEES				
LIBELLES		N-1	N	N+1
I611- Nombre de jours d'absences pour raison syndicale pendant l'année considérée				
I612- Nombre d'agents détachés permanent auprès des organisations syndicales				
I613- Mouvements de grèves à TELMA <ul style="list-style-type: none">• Grèves nationales:<ul style="list-style-type: none">• Nombre de jours d'arrêts de travail• Nombre d'agents en grève• Grèves internes:<ul style="list-style-type: none">• Nombre de jours d'arrêt du travail• Nombre d'agents en grèves				

I62 – Information et communication

Connaître l'historique de la société permet d'en ressortir tous les événements et renseignements concernant la vie de la société.

Ce bilan consiste à rédiger les existants de la société à un moment déterminé comme :



♦ La publication périodique des annuaires qui a pour objectif de diffuser une information concernant la société, offre à la fois un service offert à la clientèle, constitue la vitrine de TELMA et enfin, un carrefour de réflexion sur son évolution ;

♦ L'extension du réseau de communication dans différentes régions, à un moment donné ;

♦ Le lancement de produits et services nouveaux ;

♦ Certaines innovations au niveau de la société.

Ainsi, le modèle du bilan d'information et de communication sera représenté ultérieurement.

INFORMATION ET COMMUNICATION				
LIBELLES		ANNEES		
		N-1	N	N+1
I621- Lancement de produits et services nouveaux:				
<ul style="list-style-type: none">• Produits:<ul style="list-style-type: none">• Télécarter KIKOM• Internet• ...• Services:<ul style="list-style-type: none">• Messagerie par téléphone fixe• ...				
I622- ...				



En vue d'avoir accès aux informations relevant des autres conditions de vie de la société TELMA, on suggère d'établir un bilan concernant les actions sociales faites à un moment considéré.

Cela consiste à :

- ♦ Citer les œuvres sociales ;
- ♦ Enumérer les autres charges sociales.

I71 – Œuvres sociales

Il faut établir un bilan régissant les différentes sortes d'œuvres sociales faites par la société afin d'en tenir compte les dépenses.

Pour ce faire:

- ♦ Classer les œuvres sociales selon leur nature et évaluer le coût correspondant ;
- ♦ Définir le nombre d'agents de sociétés ou personnes physiques et morales bénéficiant de ces œuvres sociales ;
- ♦ Et enfin totaliser le coût de ces œuvres sociales.

ŒUVRES SOCIALES				
LIBELLES	ANNEES	N-1	N	N+1
I711- Fonds d'aides sociales F A S <ul style="list-style-type: none">• Coût:• Nombre d'agents:				
I712- Action en faveur des sociétés d'entraide: <ul style="list-style-type: none">• Coût:• Société:• Nombre d'agents bénéficiaires:				
7.1.3- Sponsoring: <ul style="list-style-type: none">• Coût:• Nombre de personnes physiques:• Nombre de personnes morales:				
COÛT TOTAL				



.Les étapes à suivre pour l'établissement de ce bilan sont conformes à ceux utilisés aux œuvres sociales, c'est à dire :

- ♦ Enumérer les différentes autres charges sociales ;
- ♦ Déterminer le nombre d'agents ou d'enfants du Personnel en charge de la société de façon exceptionnelle ;
- ♦ Déterminer le coût total des autres charges sociales.

AUTRES CHARGES SOCIALES					
LIBELLES		ANNEES	N-1	N	N+1
I721- Aides scolaires (enfants de 3 à 21 ans)					
• Montant:					
• Nombre d'enfants:					
I722- Friandises (enfants 0 à 12 ans):					
• Montant:					
• Nombre d'enfants:					
I723- Frais médicaux:					
• Montant:					
• Nombre d'agents jouissant de frais médicaux:					
I724- Jouets (enfants de 8 à 18 ans):					
• Montant:					
• Nombre d'enfants					
I725- S P A (Solom-Pen'Akoho):					
• Montant:					
• Nombre d'agents					
COÛT TOTAL					

85

En prenant comme exemple le bilan social des effectifs de TELMA correspondant aux années 2001, 2002, 2003, il est représenté comme suit: ¹¹



BILAN SOCIAL DE TELMA																														
EFFECTIFS																														
LIBELLES	A0			A1			A2			A3			A4			B			C			D			E			TOTAL		
ANNEES	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
I111- effectifs totaux au 31/12																														
I112- Effectif permanent	11	8	11	91	90	87	58	57	57	104	101	94	51	51	51	515	500	497	740	695	677	692	651	626	242	227	222	2504	2380	2322
I113- Nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail:																														
A durée déterminée au 31/12																														
A durée indéterminée au 31/12																														
I114- Répartition par sexe de l'effectif total au 31/12																														
Hommes																														
Femmes																														
I115- Répartition par âges de l'effectif total au 31/12																														
Moins de 20 ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
De 20 à 25	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	6	6	5	4	4	3	8	7	7	21	20	19
De 25 à 30	0	0	0	0	0	0	8	8	8	3	3	2	3	5	7	29	32	33	30	30	27	33	27	25	41	40	40	147	145	142
De 30 à 35	0	0	0	4	4	4	10	10	9	5	5	4	4	4	4	48	48	48	39	39	39	60	57	56	39	37	36	209	204	200
De 35 à 40	0	0	0	12	12	11	16	16	17	17	17	16	8	8	9	103	101	99	153	145	140	103	100	96	35	31	30	447	430	418
De 40 à 45	1	1	1	21	20	20	11	11	12	19	18	18	11	9	8	121	121	124	151	139	136	130	127	121	38	38	37	503	484	477
De 45 à 50	3	3	3	25	25	25	7	7	7	23	23	23	10	12	12	89	84	83	156	146	141	161	160	159	37	34	32	511	494	485
De 50 à 55	4	4	6	19	19	19	3	2	2	18	16	15	5	5	5	86	81	80	144	145	153	155	138	136	28	29	32	462	439	448
De 55 à 60	1	0	0	10	10	7	2	2	2	19	17	15	10	8	6	37	30	25	59	44	36	45	37	29	16	11	8	199	159	128
Plus de 60	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	1	2	1	0	1	1	1	0	0	0	5	5	5	
I116- Répartition de l'effectif total au 31/12 selon l'ancienneté:																														
De 0 à 1 an																														
De 1 à 2 ans																														
De 2 à 5 ans																														
De 5 à 10 ans																														
De 10 à 20 ans																														
De 20 à 30 ans																														
Plus de 30 ans																														
I117- Répartition de l'effectif total au 31/12 selon la nationalité																														
Malagasy																														
Etrangers																														

Section II – Diagnostic social



Selon le cas de TELMA, un diagnostic social proprement dit n'a jamais été fait, faute du manque du système d'informations sociales. C'est pourquoi, nous proposons à la société de pratiquer ce système puisque les résultats lui permettent d'évaluer son personnel ainsi que la gestion de ses ressources humaines et d'en détecter les forces et faiblesses pour une meilleure politique de gestion dans les années à venir.

II1 – Définition

Lorsqu'un Bilan social existe, son examen est un préalable à tout diagnostic social. Le diagnostic social est l'examen des caractéristiques des Ressources Humaines d'une entreprise. En d'autre terme, il constitue un bilan de santé des RH à un instant donné.¹²

II2 – Sources d'informations pour mener le diagnostic.

Pour avoir un meilleur diagnostic, il est nécessaire de détecter les informations spécifiques de nature qualitative et quantitative.

II3 - Objectifs

Le diagnostic social vise à donner des informations sur la situation des ressources humaines à un moment donné et sur leur potentiel d'évolution pour les périodes à venir.

Il s'agit de :

- ♦ Mesurer la performance sociale;
- ♦ Evaluer le potentiel humain.

🔗 D'une part, comment mesurer la performance sociale de TELMA ?

Il faut:

- Etudier les politiques menées par la DRH ;

(12) J.M. PERETTI, gestion des ressources humaines, 1990

- Evaluer les moyens et organisations de la DRH ;
- Analyser les méthodes de gestion de ses ressources humaines ;



- Analyser les problèmes et interactions avec les autres directions.

❶ Etudes des politiques menées par la DRH

Ces études concernent les domaines de recrutement, d'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, la politique de rémunération, la politique de formation, la politique d'évaluation, la politique des relations sociales, la politique d'information et d'écoute du Personnel, les œuvres sociales.

Il importe de déterminer le type de politiques menées dans chaque domaine en répondant aux questions ci-après :

✦ Recrutement

1) Dans ce domaine, TELMA mène-t-elle une politique plutôt :

- ♦ Restrictive ? C'est-à-dire remplacement limité aux départs.
- ♦ Ouverte ? C'est-à-dire recrutement en fonction des besoins liés à ses activités et perspectives.
- ♦ Prospective ? Embauche et recrutement pour renforcer également son potentiel à moyen et à long terme par des éléments jeunes ;

2) Quel type de population privilégie-t-on lors d'une recherche de candidats :

- ♦ Jeunes débutants sur le marché du travail ?
- ♦ Professionnels, expérimentés ;

3) Procède-t-on à une segmentation de ces populations pour recruter en fonction des besoins opérationnels à court terme et de ceux qui viendront renforcer le potentiel à moyen terme ? ;

4) Comment est organisée la prospection des candidats :

- ♦ bouche à oreilles ?
- ♦ annonce de presse ?



- ♦ prospection écoles ou universités ?
- ♦ cabinets de recrutement ?

5) Procède-t-on systématiquement à une définition du poste et au descriptif du profil correspondant ?

6) En particulier, hiérarchise-t-on les critères spécifiques de sélection au poste considéré? (Savoir-faire professionnel, aspects comportementaux, initiative et sens de responsabilité) ;

7) Comment procède-t-on à la sélection des candidats :

- ♦ entretien ?
- ♦ examen graphologique ?
- ♦ questionnaire, test ?
- ♦ entretien avec psychologue spécialisé ? ;

8) Le choix définitif par le candidat respecte-t-il scrupuleusement les critères définis ou d'autres éléments viennent-ils interférer :

- ♦ recommandations ?
- ♦ appartenance à une famille ?
- ♦ appartenance à une école ?

9) Informe-t-on les candidats non embauchés sur les raisons de leur rejet ou leur disant tout simplement qu'ils n'ont pas été retenus ?

10) Comment procède-t-on pour accueillir et intégrer le nouvel embauché :

- ♦ visite et présentation de l'entreprise en général,
- ♦ affectation directe dans son service ?

11) Lors d'une affectation, le chef de service rappelle-t-on et/ou définit ce que l'on attend du nouvel embauché ou laisse-t-il aux collègues de travail de l'intéressé le soin de le mettre au courant ?

12) Pour les nouveaux embauchés, à quel niveau de responsabilité procède-t-on :

- ♦ systématiquement à une période d'essai ?
- ♦ à l'essai selon le cas ?



- 13) Dans le cas d'une période d'essai, est-ce que la durée est bien définie ?
- 14) Les critères d'évaluation dans le période d'essai sont-ils correctement définis et communiqués au candidat ou préfère-t-on le laisser « se débrouiller » pour connaître sa capacité ? ;
- 15) Cherche-t-on également à l'aider dans sa réorientation ?

Les réponses de ces questions seront en rapport avec les résultats dans « le bilan social des embauches » de TELMA.

✦ Amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité

- 1) TELMA mène-t-elle une politique systématique d'aménagement de la durée du temps de travail ? Et comment ?
- 2) Ou à l'inverse, règle- t- elle simplement les problèmes de manière ponctuelle ?
- 3) En matière de surcroît d'activité (ou en période de haute saison pour les activités saisonnières), a-t- elle plutôt recours :
 - ♦ aux heures supplémentaires ?
 - ♦ aux horaires de nuit ?
 - ♦ aux embauches temporaires ?
 - ♦ à la sous-traitance interne ? ;
- 4) Quelles actions mène- t- elle en matière d'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité :
 - ♦ réduction du temps de travail ?
 - ♦ amélioration de l'hygiène et de la sécurité : collective ou individuelle.

Ces questions seront répondues dans « le bilan social des conditions d'hygiène et de sécurité » et dans « le bilan des autres conditions de travail » de TELMA.



✦ Rémunération



1) Est-ce que le niveau de rémunération est-il supérieur, identique ou plus faible que celui des autres sociétés ? (Avantages sociaux y compris) ;

2) Les augmentations de salaire sont-elles automatiques en fonction :

- ♦ de la hausse du coût de la vie ?
- ♦ de l'ancienneté ?
- ♦ des promotions internes ?

3) Quels sont les systèmes de rémunération dans l'entreprise :

- ♦ principes ?
- ♦ mode de calcul ?
- ♦ catégories du Personnel concerné ?

Les réponses à ces questions seront déterminées à partir des chiffres contenus dans « le bilan social de la rémunération » de TELMA

✦ Formation

1) La formation a-t-elle été considérée comme un « investissement stratégique sur les hommes » ou plutôt comme un coût ? (Obligation légale)

2) Procède-t-on chaque année à une évaluation des besoins en formation à partir :

- ♦ des besoins ou objectifs définis par la hiérarchie ?
- ♦ des souhaits ou besoins exprimés par les individus ?
- ♦ d'une combinaison des deux (2) approches visant à améliorer

systématiquement les compétences individuelles ?

3) Le plan de formation est-il une composante du plan opérationnel général ou est-il établi séparément ? ;



4) En terme d'amélioration des performances des services et individus, procède-t-on annuellement à une évaluation des besoins en formation et des résultats obtenus?

De même, ces questions seront aussi répondues en fonction des données dans « le bilan social de la formation » de TELMA.

✦ Evaluation, promotion

- 1) TELMA pratique-t-elle l'évaluation systématique annuelle (ou semestrielle) du Personnel ?
- 2) Les méthodes d'évaluation ont-elles été codifiées et les conclusions de ces évaluations sont-elles communiquées aux intéressés ?
- 3) Ces derniers ont-ils la possibilité d'exposer leur point de vue ?
- 4) Ces évaluations (si elles sont positives) et formations reçues servent-elles de base pour les promotions internes ?
- 5) Indépendamment des stimulants matériels et financiers (primes ou promotions), la société utilise-t-elle d'autres moyens de reconnaissance et de valorisation du Personnel ?

Les réponses à ces questions sont définies dans « le bilan des emplois », exactement dans « le bilan social de promotion » de TELMA (données chiffrées).

✦ Politiques des relations sociales

- 1) TELMA considère-t-elle les instances représentatives du Personnel (délégués du Personnel, comité d'hygiène et de sécurité, comité d'entreprise) comme des partenaires responsables ou plutôt comme une contrainte légale ?
- 2) Cette attitude résulte-t-elle d'un parti prioritaire ou simplement des comportements de fait des syndicats ?



Elles seront répondues dans le « bilan social des relations professionnelles » de TELMA, notamment, « celui des représentants professionnels et délégués syndicaux ».

✦ Politique d'information et d'écoute du Personnel

- 1) TELMA a-t-elle une politique systématique d'information de l'ensemble de son Personnel (autre que par les voies classiques du comité d'Etablissement) ?
- 2) En particulier, les résultats obtenus, les grandes orientations et les objectifs visés sont-ils communiqués régulièrement (périodicité)?
- 3) Existe-t-il une revue ou un bulletin d'information interne, quel est son contenu, par qui est-il rédigé ?
- 4) A- t- on organisé systématiquement la communication descendante et ascendante, et comment ? (Notes internes, boîte à idées, autres...).

Les réponses à ces questions sont reliées avec « le bilan social des relations professionnelles », surtout « le bilan social de l'information et de la communication » de TELMA.

✦ Œuvres sociales

- 1) La contribution aux œuvres sociales et au financement du comité d'entreprise est-t-elle supérieure ou non au taux légal ?
- 2) Les activités sportives ou culturelles sont-elles favorisées ?
- 3) TELMA joue-t-elle « un rôle sociétal » dans la commune ou région ; si OUI, lequel ?

Aussi, elles seront répondues dans « le bilan social des autres conditions de la vie » de TELMA.

Bref, les études des politiques menées par la DRH doivent faites par l'intermédiaire de ces questionnaires, et que ces questions devraient être toujours posées à chaque fois où on fait un diagnostic social, puisque ces politiques pourraient être changées d'une année à une autre.

② Evaluation des moyens

Cette étape consiste à évaluer les moyens humains et matériels de TELMA.



✦ *Evaluation des moyens humains de la société*

Les ressources humaines peuvent être évaluées à partir des tableaux suivants :

	FAIBLE	MOYEN	FORT
Niveau des effectifs par rapport à l'activité			

La qualification des effectifs par rapport à l'activité de la société sera établie à partir du « bilan social des effectifs ».

APPRENTISSAGE				
FORMATION	STATUT	CADRES SUPERIEURS ET DIRECTEURS	CADRES MOYENS	AGENTS DE MAITRISE AGENTS D'EXECUTION
- Sans formation				
- Niveau primaire				
- Niveau secondaire - BEPC - BAC - BAC + 2 - Niveau supérieur - Université : - BAC +2 - Licence - Maîtrise - Doctorat - Grandes Ecoles : - ingénieurs - Commerce et gestion				
- Supérieure combinée : Ingénieur + Gestion				
TOTAL				

NOM ET TITRE	FORMATION ET EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	FAIBLE	MOYEN	FORT

Ces deux derniers tableaux évaluent le Personnel selon la formation qu'il a suivi.

✦ *Evaluation des moyens matériels*

L'évaluation peut effectuer à partir du tableau suivant :



ELEMENTS	DESCRIPTIF	FAIBLE	MOYEN	FORT
<ul style="list-style-type: none">- Surface des locaux- Etat des locaux- Confort au travail- Matériels de bureau- Moyen ou systèmes informatiques- Documentation- Moyen de communication- Moyen de transports- Equipements sociaux ou médicaux				

En fait, le mode d'évaluation des moyens utilisés a été donc fait à partir des tableaux ci-dessus.

Après l'évaluation des moyens, nous allons analyser les méthodes de gestion des ressources humaines.

❸ *Analyse des méthodes de gestion des ressources humaines de TELMA.*

Généralement, les méthodes de gestion des ressources humaines concernent la gestion prévisionnelle, c'est-à-dire les effectifs et activités, la gestion administrative du Personnel, c'est-à-dire la paie du Personnel et gestion de la formation et enfin, les organisations représentatives du Personnel.

Afin d'analyser les méthodes de Gestion de ressources de TELMA, on suggère d'établir des questionnaires dans les tableaux ci-après, et les réponses indiquent l'adéquation des méthodes de la D.R.H.



<ul style="list-style-type: none">- En fonction des prévisions d'activité, calcule-t-on les besoins en effectif (par service) ? (quantitativement et qualitativement) ;- Ces prévisions tiennent-elles compte des changements technologiques éventuels ?- Ces prévisions tiennent-elles compte de l'absentéisme ?- Ces prévisions d'effectifs sont-elles réajustées en fonction du carnet de commandes ?- Les horaires et la durée du travail sont-ils aménagés en fonction du plan de charge ?- Existe-t-il des scénarios d'alternative :<ul style="list-style-type: none">- en cas de surcroît de travail ?- en cas de sous activité ?		
--	--	--

✦ *Gestion administrative du Personnel*

	OUI	NON
<p>Existe-t- il un fichier à jour du Personnel avec :</p> <ul style="list-style-type: none">> photo d'identité ;> fiche d'état civil ;> curriculum vitae ou copie des diplômes ;> exemplaire du contrat de travail ou de la lettre d'embauché ;> récapitulatifs des différents emplois antérieurs ;> fiche pour suivi de tâches ou postes confiés dans l'entreprise depuis l'embauche ;> récapitulatif des salaires versés depuis l'embauche (double des bulletins de paie) ;> double des lettres de félicitations blâmes ou sanctions éventuelles> fiches annuelles d'évaluation par les supérieurs hiérarchiques successifs <p>> lettres ou desiderata formulés par l'intéressé (formation, promotion, mutation, démission) ;</p>		



- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Le recrutement est-il fait en comparant systématiquement la définition du poste à pourvoir avec le profil du candidat ? (formation + expérience)- Un exemplaire du règlement intérieur de l'entreprise est-il remis systématiquement à chaque nouvel embauché ?- Le règlement intérieur est-il diffusé et mis à jour régulièrement en fonction des aménagements apportés ? | | |
|--|--|--|

✦ Paye du personnel

OUI NON

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Les données nécessaires au calcul de la paie, si elle comporte des éléments variables (heures supplémentaires, primes, commissions), sont-elles systématiquement visées par le responsable hiérarchique des bénéficiaires avant d'être transmises au service du Personnel ?- Le service paie procède-t-il à un pointage ou à une vérification des éléments qui lui sont transmis ? fiche de travail, relevés de production, chiffres d'affaires réalisés;- En particulier pour les agents commerciaux, vérifie-t-on le taux de commission applicable ?- Le listing des salaires individuels est-il vérifié par un responsable hiérarchique avant de donner l'ordre de paiement ou de virement des salaires ?- Avant de payer ou de virer les salaires, procède-t-on à une révision à des acomptes ou avances pour procéder aux retenus convenus ?- Si l'on utilise un logiciel ou un système informatique pour l'établissement de la paie :<ul style="list-style-type: none">- est-il protégé ?- son accès est-il réservé aux personnes autorisées ?- Procède-t-on régulièrement à des sondages pour vérifier la régularité des salaires versés ?- La paie a-t-elle été réalisée à partir d'un compte bancaire affecté exclusivement à cet usage ?- Les déclarations et les calculs des charges ⁹⁷ sont-ils effectués et | | |
|--|--|--|



<p>réglés dans les délais légaux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les registres légaux sont-ils tenus régulièrement à jour (livre de paye, registre des entrées et des sorties du Personnel) ? - Les calculs de congés payés sont-ils vérifiés par les responsables de service ? 		
--	--	--

✦ *Gestion de la Formation*

OUI NON

<ul style="list-style-type: none"> - Le plan et les programmes d'action de formation sont-ils présentés et discutés en comité d'entreprise ou avec les responsables du Personnel ? - En fin d'année, fait-on le bilan des actions réalisées dans le domaine de la formation ? 		
---	--	--

✦ *Organisations représentatives du Personnel*

OUI NON

<ul style="list-style-type: none"> - Les élections des différentes instances représentatives du Personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise) sont-elles organisées conformément aux dispositions légales ? - Le fonctionnement du comité d'entreprise est-il correctement respecté (en particulière convocation, communication de l'ordre du jour) ? - Les délibérations et décisions sont-elles établies? le registre de ces délibérations est-il à jour ? 		
--	--	--

Une des méthodes de gestion des ressources humaines de la société consiste à répondre aux questions citées ultérieurement.

Comment analyser les interactions de la DRH avec les autres directions ?



Généralement, les informations concernant chaque fonction de la société sont traitées au niveau du Service Personnel, c'est la DRH qui étudie ces informations.

Quelques fois, la DRH rencontre des problèmes liés aux autres directions.

Alors, dans cette étape, il s'agit tout simplement de citer la nature des problèmes en précisant la direction concernant.

⑤ *Analyse des résultats*

Afin d'analyser les résultats sociaux de cette société, il faut tenir compte aux différents indicateurs ci- après :

- ♦ Les indicateurs de comportement individuel ;
- ♦ Les indicateurs de conflictualité ;
- ♦ Les indicateurs d'accidents de travail et de maladies professionnelles ;
- ♦ Et enfin, les indicateurs économiques résultants.

✦ Indicateurs de comportement individuel

Cette étape exprime l'adhésion du Personnel et leur motivation au travail.

En effet, les calculs du taux d'absentéisme et du taux de turn-over (départ) sont essentiels pour pouvoir mesurer les dysfonctionnements.

Les formules nécessaires sont :

$$\text{Taux d'absentéisme général} = \frac{\text{Jours d'absence}}{\text{Total des jours travaillés}}$$

Cette formule permet de calculer, analyser et vérifier les absences du personnel dans la société.

• **Taux de turn-over (départ) :**



$$\blacklozenge \text{ Taux de turn-over général} = \frac{\text{Effectif en départ}}{\text{Effectif total}}$$

$$\blacklozenge \text{ Taux de turn-over masculin} = \frac{\text{Effectif hommes en départ}}{\text{Effectif masculin total}}$$

$$\blacklozenge \text{ Taux de turn-over féminin} = \frac{\text{Effectif femmes en départ}}{\text{Effectif féminin total}}$$

Le calcul de ces taux permet de connaître le degré d'intégration de l'ensemble du Personnel au travail, et montrer leur motivation.

✦ Indicateurs de conflictualité

Ces indicateurs expriment la nature du climat social de la société.

Ils peuvent être :

- des conflits sous forme collective qui se manifestent par des grèves
- et/ou des conflits sous forme individuelle se manifestant par des litiges.

Afin d'évaluer le climat social de TELMA, on suggère de procéder aux calculs suivants :

• Calcul concernant les grèves :

$$\blacklozenge \text{ Taux d'importance de la grève} = \frac{\text{Nombre total de journées de grèves}}{\text{Nombre de grévistes}}$$

Ces équations permettent de tirer une hypothèse à propos de la grève et surtout l'importance de celle-ci dans la société.

• Calcul concernant les litiges :

Il s'agit de dénombrer les litiges ayant fait l'objet d'une intervention de l'inspecteur de travail, et celles qui ont été portées devant l'instance judiciaire.

En fait, les résultats de ces calculs nous informent la nature générale du climat de la société.



✦ Indicateurs des accidents du travail et des maladies professionnelles

Ces indicateurs montrent le dysfonctionnement technique au niveau de la gestion des ressources de la société.

Ceci s'explique par les résultats des calculs ci- après :

$$\diamond \text{ Taux de gravité} = \frac{\text{Nombre de journées perdues par accident de travail}}{\text{Milles heures de travail}}$$

Après ce calcul, on pourrait porter jugement à propos de ce dysfonctionnement.

✦ Indicateurs économiques résultants

On parle du domaine de production : les indicateurs expriment les efforts du Personnel, ainsi que les capacités des matériels de la société pour la production.

L'évaluation des efforts des ressources humaines, la capacité des matériels demande l'exercice des calculs ci- dessous :

• Comparaison de l'évolution de la masse salariale à celle de la production :

$$\diamond \text{ Masse salariale} = \frac{\text{Charges année "N"}}{\text{Masse salariale} + \text{charges année "N - 1"}}$$

$$\diamond \text{ Production} = \frac{\text{Production année "N"}}{\text{Production année "N - 1"}}$$

Les résultats de ces calculs permettent de dégager le degré d'efforts des travailleurs liés à la capacité des matériels.



➤ D'autre part, comment évaluer le potentiel humain de TELMA ?

Il s'agit de :

- ♦ Définir les compétences actuelles (et virtuelles des agents) ;
- ♦ Evaluer le climat, la satisfaction des travailleurs à l'égard de leur emploi ;
- ♦ Prendre connaissances sur les motivations des salariés ainsi que leur implication dans leur travail ;
- ♦ Analyser la cohésion entre eux, la coopération et l'intégrité des efforts ;
- ♦ Etudier enfin l'adaptabilité du Personnel.

❶ *Définition des compétences actuelles (et virtuelles) des agents*

Pour définir les compétences actuelles des agents de TELMA, il importe d'étudier :

- ♦ leurs capacités physiques, c'est-à-dire, leurs forces, leurs résistances face au travail ;
- ♦ leurs aptitudes intellectuelles, c'est-à-dire, leur intelligence, leur mémoire ;
- ♦ leur personnalité ou bien, leur émotivité, leur sociabilité, leur dynamisme ;
- ♦ leurs attitudes, leurs valeurs et leurs mentalités ;
- ♦ leurs connaissances générales, techniques, et leurs expériences dans le monde professionnel.

Elle dégage les caractéristiques humaines des agents de TELMA.

❷ *Evaluer le climat, la satisfaction du Personnel à l'égard de son emploi*



Cette évaluation résulte de la nature du comportement du personnel dans le lieu de travail.

③ *Prendre connaissance de la motivation des salariés, leur implication dans leur travail*

Elle est en rapport avec les indicateurs de comportement individuel.

④ *Analyser la cohésion entre eux, la coopération et l'intégrité des efforts.*

D'un côté, la coopération et la cohésion entre les travailleurs seraient conçues à partir de la réalisation des objectifs communs. Et d'autre côté, l'intégrité des efforts a été déjà aperçu par les indicateurs économiques résultants, c'est-à-dire le taux d'évolution de la production.

⑤ *Etude de l'adaptabilité du Personnel*

Elle consiste à connaître si le Personnel suit les modifications prescrites.

Le diagnostic social contribue à la détermination des forces et des faiblesses de la société.

POINTS CLES	FAIBLE	MOYEN	FORT
Niveau des effectifs par rapport à l'activité			
Niveau des salaires			
Structure des effectifs : <ul style="list-style-type: none">• Par qualification• Par tranche d'âge			
Qualification et compétences du personnel			
Climat social			
Politique et méthode de Gestion des Ressources Humaines			
Place de l'homme dans le système des valeurs et la culture			



Section III – Audit social



Maintenant que le bilan social a été mis en place, l'élaboration d'un audit social est de rigueur. L'analyse du bilan social est un outil important dans l'enquête préliminaire lors de la réalisation d'un audit social.

III1 – Définition

Par définition, « l'audit social est à la fois un instrument de direction et de gestion, une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation, à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui posent son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du Personnel nécessaire à son activité ». ¹³

III2 – Objectifs

Théoriquement, l'audit social poursuit un double objectif, à savoir :

- ◆ Déceler les risques éventuellement encourus par une entreprise, en raison de sa manière à prendre en compte les aspects sociaux et humains de son activité et d'appliquer la législation et la réglementation en vigueur dans ce domaine ;
- ◆ Apprécier l'efficacité des règles de fonctionnement des mécanismes de gestion, puis les méthodes et moyens du pilotage social de l'entreprise.

Cet audit social s'opère à trois niveaux :

➤ **Le premier niveau consiste à :**

- ◆ authentifier les données sociales ;
- ◆ proposer les modes de consolidation lorsque les données viennent de plusieurs directions ;

(13) PERETTI, VACHETTE, Audit social, les éditions d'Organisation, 1984



- ♦ examiner l'adéquation de ces données avec les règles légales ou conventionnelles.

Par exemple, selon le cas de TELMA :

- ♦ Vérifier les données à affecter au bilan social quand il serait mis en place ;
- ♦ contrôler l'application de la convention collective en vigueur dans la société.

Il faut noter que ce premier niveau constitue « **un audit de conformité** ».

➤ **Pour le deuxième niveau, il s'agit de :**

- ♦ contrôler le respect dans la gestion courante des procédures mises en place dans l'organisation ;
- ♦ contrôler la performance et l'efficacité à l'égard des objectifs que l'entreprise a fixé ainsi que des contraintes dans lesquelles elle évolue.

Entre autre, si les procédures de recrutement et/ou les programmes de formation par exemple ont été les facteurs d'un résultat négatif, constaté après l'élaboration du diagnostic social, l'audit consiste à examiner les procédures ou les programmes mis en œuvre.

Il s'agit d' «**un audit de contrôle** ».

➤ **Enfin, concernant le troisième niveau, il importe de juger :**

- ♦ l'adéquation entre le système de pilotage des ressources humaines et les options stratégiques de l'organisation, c'est-à-dire, son adaptation pour le présent et sa flexibilité pour l'avenir.

De ce fait, vu ses objectifs, l'audit social contribue aux biens de la société.



III3 – Contenu de l’audit social



III31 – Audit de rémunération

L’audit des rémunérations est l’une des missions les plus importantes de l’audit social.

Au carrefour des disciplines variées, le droit du travail, la gestion financière et prévisionnelle, l’audit des rémunérations apporte aux directions d’entreprise un jugement motivé et indépendant sur les points suivants :

- * la conformité de leurs outils et de leurs politiques de rémunération à l’état de droit et des règles internes ;
- * l’efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière ;
- * la nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politiques salariales.

Ainsi, les principales missions de l’audit des rémunérations peuvent être regroupées en trois niveaux :

🔗 Audit de conformité

Il permet d’apprécier la conformité des pratiques de l’entreprise aux règles applicables et de porter un jugement sur la qualité des informations.

Trois objectifs peuvent être distingués :

➡ Garantir la qualité de l’information :

Les informations relatives aux rémunérations sont très variées. L’audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non.

Deux aspects importants en matière d’information sur les rémunérations doivent être soulignés :

- * la confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives, celles ayant un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- * la sécurité est une seconde exigence. Les opérations informatisées de la paie doivent être protégées ainsi que l’accès aux bases des données. Il faut également



vérifier que la concentration des traitements informatiques ne présente aucun risque majeur sur les opérations de paie en cas d'incidents.

➡ Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles.

La réglementation applicable en matière de rémunération est particulièrement importante. L'auditeur en contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante.

➡ Assurer l'application des instructions de la direction

Pour mettre en œuvre la politique salariale, les entreprises élaborent un ensemble de procédures. Elles sont formalisées dans des guides, des manuels et des notes de service. L'auditeur social collecte et en contrôle le respect.

➤ *Audit d'efficacité*

Les audits d'efficacité permettent d'améliorer la qualité de la gestion des rémunérations en répondant à deux questions :

- ➡ Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?
- ➡ Les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

Ces audits d'efficacité prennent en compte l'efficacité et l'efficience des systèmes d'information et des procédures ou des politiques.

* D'une part, l'efficacité est la capacité d'une procédure ou d'une politique à atteindre les résultats désirés. L'efficacité d'un système d'information repose sur la qualité de l'image produite et de sa fidélité au phénomène étudié.

* Et d'autre part, l'efficience est la capacité à être efficace au moindre coût c'est-à-dire avec un souci de rentabilité.

L'audit d'efficacité s'exerce par un contrôle à cinq niveaux :

* La cohérence des pratiques en matière de rémunération avec l'ensemble des autres aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion d'emploi par exemple)

* La cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération (les procédures sont-elles le reflet des politiques définies ?).



* La cohérence interne des procédures de gestion et d'administration des rémunérations (entre établissement)

* la pertinence des procédures, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus (les procédures permettant de décider de chaque augmentation individuelle permettent-elles la prise en compte de la performance individuelle effective ?)

* l'efficacité des procédures c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

⇒ *Audit stratégique*

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation :

➡ Les politiques de rémunération sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?
Le volet rémunération de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?

➡ La traduction des grands choix de la politique de rémunération en plans et programmes est-elle réalisée ?

III32 – Audit de la formation

L'importance des enjeux et des attentes en matière de rémunération justifie le développement d'audits.

Faire l'audit d'un système de formation, c'est, en grande partie, confronter à des *critères de référence* sa conception, son fonctionnement et ses effets.



Six (6) types de critères peuvent être mis en jeu :



↻ Les critères de pertinence

Ils concernent le bien-fondé des décisions prises. Ils permettent de s'interroger sur la contribution d'une ou de plusieurs décisions à l'atteinte de l'objectif visé.

↻ Les critères de conformité

Ils s'attachent à vérifier la bonne application des mesures, les règlements, les conventions ou les dispositions convenues dans le fonctionnement du système de formation audité.

↻ Les critères d'efficacité

Ils visent à estimer les effets prévus (c'est-à-dire les résultats obtenus par rapport aux objectifs poursuivis) et les effets imprévus latéraux ou indirects.

↻ Les critères d'efficience

Ils s'attachent à savoir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est-à-dire dans un rapport coût sur efficacité optimum.

↻ Les critères de cohérence

Ils cherchent à estimer l'adéquation existante :

- entre les décisions ou les éléments internes au système même de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes, gestion...)
- entre le système de formation et les autres « éléments » du système ou du contexte social où il s'insère.

↻ Les critères d'opportunité

Ils se fixent à repérer si les décisions étaient prises « au moment opportun », et non prématurément ou trop tardivement.



Section I – Evaluation

Quels seront les résultats que TELMA attend après la mise en place du système d'informations sociales ?

Les réponses à cette question seront présentées dans ce chapitre, avec des recommandations, c'est-à-dire, les conditions de mise en place du système.

I1 – Impacts à court terme au niveau de « l'organisation »

Concernant ces impacts, nous allons voir deux grands groupes, à savoir : les impacts à court terme, c'est-à-dire les effets nés du bilan social, du diagnostic social et de l'audit social de TELMA dans quelques semaines ou quelques mois suivant leur mise en place; et les impacts à moyen et à long terme, c'est-à-dire, les résultats dans les années à venir.

D'abord, après l'élaboration du système d'informations sociales, le système actuel au niveau de TELMA serait redéfini.

En d'autre terme, il y a « **un besoin d'informations** », et ce besoin sera traité avec efficacité et efficience.

L'élaboration d'un bilan social oblige chaque service à mettre à jour les fichiers ou les informations pour compléter le tableau.

Et comme le bilan social constitue une base essentielle d'un système d'informations sociales, toutes les informations sont regroupées et rassemblées suivant des domaines bien distingués et en tirer des informations synthétiques qui permettent de



prendre des décisions optimales. D'où, le travail administratif au niveau de la DRIH de TELMA serait amélioré.

Ensuite, le bilan social peut également avoir comme impact une base de négociations professionnelles et peut éviter ou atténuer certains conflits à cause des différences d'informations entre les acteurs sociaux.

Par ailleurs, le bilan social permet de faire un diagnostic social de la société.

Ainsi, il permet de:

- ♦ déterminer les nouveaux problèmes encourus par la société,
- ♦ revoir les anciens problèmes.

Après la détermination des ces problèmes, on pourrait chercher facilement les solutions convenables ou bien procéder à des actions correctives.

De plus, ce diagnostic aide la société à la reconnaissance de la valeur de ses ressources humaines. Cette reconnaissance est importante puisque c'est à partir de leur valeur, que la société pourrait planifier les programmes de développement de leur compétence.

Encore, ce diagnostic évalue la société en comparant ses faiblesses avec ses forces.

Lors de l'audit social, des propositions donneront lieu à des débats sociaux. Un bon climat régnera entre les employés ou entre employeurs et employés.

Enfin, grâce à ce bilan, TELMA pourra diviser sa politique sociale, c'est-à-dire qu'elle pourra bien distinguer la politique d'emploi, la politique de rémunération, la politique d'hygiène et de sécurité, la politique d'amélioration des conditions de travail, la politique de formation et de communication, la politique d'implication, la politique des relations professionnelles, la politique d'activités sociales et culturelles.



Chacun de ces politiques renferme les logiques de la DRH. Donc, le responsable pourra facilement rechercher les informations même les plus détaillées avec cette subdivision.

I2 – Impacts à long terme au niveau de « l'organisation »

Grâce au bilan social, TELMA a toujours la possibilité de faire ressortir de ces chiffres l'évaluation du Personnel, la gestion des ressources humaines et l'avenir de cette gestion.

Comme le nouveau système d'informations de la société comprend en même temps un bilan social, un diagnostic social et un audit social, il est perfectionné et plus pratique par rapport à celui du système Fichier Personnel.

A partir du diagnostic social, TELMA peut à tout moment se renseigner correctement sur son fonctionnement et son évolution sur le plan social.

Grâce au bilan social, la société peut comparer la situation sociale de la société des deux années successives, par l'intermédiaire des données chiffrées contenues, et d'en mesurer les différents changements encourus pendant ces années considérées.

Outre, on peut tirer une comparaison entre TELMA et les autres sociétés grâce à ce bilan.

TELMA peut faire également des états de rapprochements sur ses ressources humaines, par exemple sur l'effectif des agents plus âgés par rapport aux jeunes. Pour améliorer l'équipe de la société.

Ce nouveau système d'informations aura un impact sur la projection des besoins du Personnel pour le moyen et long terme. D'où la gestion prévisionnelle du Personnel serait facile à déterminer.

La consultation du bilan social aidera également TELMA à faire des prévisions concernant la GRH à moyen et à long terme.



Ce système tend également à adapter les ressources humaines face aux matérielles sans disproportion avec les besoins de la société.

Ensuite, il permettra de mettre en place des stratégies d'actions suite aux résultats fournis à partir du diagnostic social.

Enfin, la gestion des ressources humaines serait de temps en temps améliorée, plus la gestion des ressources humaines serait mieux grâce à la fonction d'audit social.

Section II - Recommandations

III1 – Bilan social

Le bilan social doit être rempli par des chiffres exacts par rapport à la situation réelle de la société. Il ne doit y avoir ni des blancs, ni des ratures, ni des altérations et de fautes.

➡ Pour réaliser un bon **RECRUTEMENT** :

- * Se donner du temps pour recruter et anticiper ;
- * Toujours utiliser le profil de poste comme référence de base ;
- * Créer un fichier avec l'ensemble des annonces pour ne pas réécrire à chaque fois l'offre d'emploi ;
- * Créer des réflexes internes pour activer la circulation des candidatures et travailler en équipe pour trouver un poste lorsqu'on rencontre un candidat compétent et enthousiaste ;
- * Mettre en place et respecter les procédures minimales de recrutement ;
- * Accepter de prendre la responsabilité de l'embauche, savoir en reconnaître à temps les difficultés, voire les échecs, et y pallier lors de la période d'essai.



* Utiliser les deux méthodes ci-après :



⇒ Grille d'analyse d'une candidature

SYNTHESE CANDIDATURE :	
POSTE : NOM : AGE : ADRESSE : TEL : EXPERIENCE : SALAIRE ACTUEL : <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> PREMIER ENTRETIEN Responsable rencontré </div> <div style="width: 45%;"> DATE : </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> DEUXIEME ENTRETIEN Responsable rencontré </div> <div style="width: 45%;"> DATE : </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> AUTRES ENTRETIENS Responsable(s) rencontré(s) </div> <div style="width: 45%;"> DATE : </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> DECISION </div>	

⇒ Tableau de compétences

I - SIGNES EXTERIEURS	1	2	3	4	5
Présentation					
Expression orale					
Sourire					
Regard					
Gestuelle					
II – APTITUDES INTELLECTUELLES	1	2	3	4	5
Logique					
Analytique					
Rationnel					
Organisé					
Observateur					
Créatif					
Curieux					
III – PERSONNALITE	1	2	3	4	5
Energique					
Efficace					
Rapide					
Enthousiaste					
Dynamique					
Sérieux					
Accrocheur					



Persévérant					
Maîtrise de soi					
Doué d'autorité					
Apte à persuader					
Esprit de service					
Respect des autres					
Aime le travail en équipe					
Sait écouter					
IV – MOTIVATION	1	2	3	4	5
Mobile					
Veut évoluer professionnellement					
Veut augmenter ses compétences					
Veut régler des difficultés professionnelles					
V- CONNAISSANCES TECHNIQUES	1	2	3	4	5

Le tableau de compétences est pondéré de la note la plus faible « 1 » à la plus forte « 5 ».

Il s'agit de noter ce qu'il ressort de l'entretien.

➡ Pour bien gérer la **FORMATION**, il faut :

- * Réfléchir et déterminer des propriétés
- * Etablir un cahier des charges : le cahier des charges en formation est la seule garantie de résultat.
- * Gérer la formation par projet avec un responsable bien identifié.
- * Susciter et animer le transfert de compétences en interne.
- * Ne pas oublier de se former, quel que soit le niveau de responsabilité.
- * Etablir une fiche de suivi formation

« La parole enseigne, l'exemple entraîne » ¹⁴

(14) JOUBERT ; Sources : « Ressources Humaines La boîte à outils de l'entrepreneur » ; Marie Dominique PUJOL ; éditions d'Organisations ; 2000. ; 226 pages.



FORMATION : FICHE DE SUIVI

DATE	MODULE
<u>Contenu de la séance :</u>	
<u>Points importants :</u>	
<u>Points à approfondir :</u>	
<u>Documents remis :</u>	
<u>Observations :</u>	
<u>Intervenant :</u>	

* Etablir une fiche d'évaluation

FICHE D'EVALUATION
MME, MR :
FONCTION :
POINTS IMPORTANTS :
POINTS A APPROFFONDIR :
OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES :
FAIT A :
Signature



➔ Pour bien gérer la REMUNERATION des compétences, il faut :

- * Faire l'inventaire des rémunérations pour arbitrer les choix à venir.
- * Proposer des salaires honnêtes par rapport au marché ;
- * Insister sur les atouts complémentaires qu'offre l'entreprise.

« Toute peine mérite salaire » ¹⁵

➔ Pour bien COMMUNIQUER et MOTIVER, il faut

- * Présenter des exemples d'applications possibles pour motiver les réunions de travail, d'information.
 - * Motiver le personnel par rapport à des objectifs précis : une stratégie, une organisation.
- « On est sûr qu'une maison marche bien du jour où chacun de ceux qui y sont employés raconte à ses amis que c'est lui qui la fait marcher » ¹⁶

TELMA doit penser à mettre en place des comités ou services d'hygiène et de sécurité, de même pour les conditions de travail, et un service s'occupant de toute relation professionnelle. De plus, des budgets y afférents doivent être définis pour procurer des changements positifs.

Ces comités ont pour rôle de veiller à ce que les risques graves causés d'un accident de travail ou une maladie professionnelle au sein de la société soient minimisés.

La mise en place de ces comités est importante car en tant que personnel de la société, ils méritent une certaine protection contre les risques qui peuvent découler du travail, qui pourraient nuire leur santé et perturber le fonctionnement de la société.

Dans chacun de ces nouveaux services, il doit y avoir un responsable qui s'occupe des bilans correspondant aux domaines énumérés auparavant.

(15) DICTON ; Sources : « Ressources Humaines La boîte à outils de l'entrepreneur » ; Marie Dominique PUJOL ; éditions d'Organisations ; 2000. ; 226 pages.

(16) A. DETOEUF ; Sources : « Ressources Humaines La boîte à outils de l'entrepreneur » ; Marie Dominique PUJOL ; éditions d'Organisations ; 2000. ; 226 pages.



Les responsables, et les services qui occupent déjà des emplois, de la rémunération, de la formation, doivent envoyer ces bilans à son confrère et enregistrera les données fournies dans un bilan social général

Ces enregistrements doivent être établi de façon journalière, et à chaque fois qu'il y a un changement, les responsables doivent aviser le responsable du bilan général.

Tout cela, dans le but d'éviter l'insuffisance d'informations et les erreurs dans ce dernier bilan.

Quant à la présentation du bilan final général de la société, il doit être faite régulièrement au Directeur des Ressources Humaines, au moins tous les fins du mois, puis au Directeur Général à chaque fin de l'exercice comptable.

TELMA doit penser à formaliser des procédures de traitement informatique, c'est-à-dire, mettre à la disposition des différents responsables des bilans des opérations courantes de la société, un logiciel spécialement conçu pour accomplir correctement le travail, spécifier ce qui est habilité à accéder au contenu de ce bilan social pour éviter d'éventuels accès non autorisés aux données par d'autres agents non compétents ou malintentionnés, afin de garantir la sécurité des informations. Le travail sera facile à faire et que les résultats seront plus corrects.

Bref, la société doit s'investir pour l'élaboration de ce système d'informations sociales.



II2 – diagnostic social

Le diagnostic social doit être conçu au moins à chaque fin d'année afin de pouvoir procéder à l'audit social car c'est à partir du résultat obtenu qu'on peut envisager des actions correctives correspondantes ou bien chercher des solutions aux problèmes détectés en vue d'améliorer respectivement la Gestion des Ressources Humaines dans le soucis d'améliorer la rentabilité de la société.

Il ne faut pas aussi oublier de déterminer des responsables pour le diagnostic social et l'audit social.



CONCLUSION GENERALE

Les entreprises les plus performantes ont d'ores et déjà compris que leurs ressources humaines constituent leur capital le plus important... il y a aujourd'hui nécessité pour les entreprises de s'appuyer sur leurs ressources humaines pour se différencier par la qualité et innover avant que les marchés ne les y obligent.

La télécommunication, à Madagascar, a enregistré récemment une grande progression notamment dans l'adoption de nouvelle technologie de pointe, celle qui est de l'informatisation de la communication. Presque toutes les sociétés quelque soit sa taille participent dans cette apogée.

TELMA caractérisée par son actuelle envergure a joué un grand rôle dans la conquête de cette haute technologie, ce qui lui rend plus redoutable et invulnérable parmi les grandes entreprises privées qui se rivalisent à Madagascar. En effet, elle couvre déjà tout le territoire national et que ses services sont demandés presque dans toute l'île. Les inconvénients de la compétition du capitalisme auront du mal à l'atteindre.

Quoi que, hérité certainement de son ancienne structure, TELMA qui venait fraîchement d'être privatisée, connaît quelques désagréments caractéristiques de presque toutes entreprises privatisées par l'Etat. On a du assister à une refonte générale de son personnel, des départs volontaires assistés suggérés de part et d'autre, des affectations par ci et par là, de nouveaux recrutements, etc., tous ceux ci ont du procurer autant de bonheur pour les uns et créer des désagréments et de mécontentements selon leur gravité pour les autres.

En effet, on a du remarquer quelques iniquités au niveau des procédés mis en exergue dans la gestion de son personnel et qui peuvent faire persister des inconvénients tant au niveau du personnel que de la société elle-même. Des inconvénients qui ne sont pas certainement issus d'une volonté malveillante d'injustice mais indubitablement,



résultat d'une malheureuse incompréhension, issue d'une carence d'informations concernant la potentialité de chaque employé.

Ce qui nous amène à la proposition d'un Système d'informations sociales, objet de notre soignée dans ce mémoire. Système d'informations sociales constitué par le bilan social, le diagnostic social, l'audit social, trois éléments essentiels que nous avons approchés tout au long de notre analyse et qui nous rénove du système, Fichier personnel, que TELMA utilise jusqu'à présent.

Ce nouveau système consiste à renseigner la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines ainsi que le personnel sur la situation des ressources humaines, toutes les possibilités réelles d'éventuelles évolutions, à dégager les forces et les faiblesses ainsi que les contraintes et opportunités de la société.

Trois éléments résumant dans un tableau bien défini, les informations de chaque service, chaque département et chaque employé.

- ◆ Le Bilan social récapitule les données chiffrées, aux négociations sur la politique sociale. Il englobe toutes les informations concernant l'emploi, le recrutement, la formation, la motivation et les avantages sociaux, l'avancement et l'affectation.

- ◆ Le Diagnostic social vise à donner des informations qualitatives et quantitatives sur la situation des ressources humaines.

- ◆ En définitive, l'Audit social qui est à la fois un instrument de Direction et de gestion, tend à estimer la capacité d'une entreprise tout en maîtrisant les problèmes humains et sociaux.

ANNEXES



ANNEXES

- 1 – Convention collective
- 2 – Bulletin de paie ; divers imposables, non imposables, retenues
- 3 - Certificat d'emploi et de salaire
- 4 – Recensement annuel
- 5 – Déclaration de sinistre professionnel
- 6 – Conseil de discipline
- 7 – Décision N° 02 TELMA / CD
- 8 – Fiche de sanction

CONVENTION COLLECTIVE DE LA TELMA

a-/ Délégués de Personnel

Selon le cas de la TELMA, tant qu'un établissement notamment: une direction, un service ou une agence compte plus de dix (10) agents, il doit y avoir des délégués du Personnel.

Lors de leur élection, les électeurs étaient divisés en deux (2) collèges électoraux si on trouve plus de six (6) cadres dans les établissements cités avant. Dans ce cas, il y a un collège des agents et un collège des cadres.

Il faut noter que les travailleurs ne pourraient pas élire un délégué qu'après six mois de service de façon continue à la TELMA.

Des conditions ont été mises en place pour l'éligibilité des délégués, à

savoir : Etant de nationalité ; Ayant effectué un travail au minimum un (1) an à la TELMA ;

Etant en mesure de pouvoir effectivement exercer les fonctions de représentant du personnel ;

N'étant pas un chef d'établissement (direction, service, agence) ;

N'étant pas conjoint (e), ascendants ou descendants directs du Chef d'Etablissement.

Leurs principales missions sont :

La présentation de toutes sortes de réclamations personnelles ou collectives à propos des conditions de travail et la protection des travailleurs, l'application de la convention à l'employeur ;

La saisie de l'inspection de travail de travail et des lois sociales de toutes plaintes ou réclamations qui n'auraient pas été directement satisfaites concernant l'application des prescriptions légales ou réglementaires dont elle est chargée d'assurer le contrôle ;

La veille à l'application des prescriptions relatives à l'hygiène et la sécurité des travailleurs et la proposition de toutes mesures importantes à ce sujet ;

La communication de toutes suggestions utiles qui tendent à l'amélioration de l'organisation et du rendement de la société à l'employeur.

Par ailleurs, les travailleurs pourraient présenter eux-mêmes leurs réclamations et leurs suggestions à l'employeur.

Chacun de ces délégués a un suppléant en cas : d'absence motivée, de démission, de changement de collège, de révocation, de résiliation de contrat de travail, de décès ou de perte de conventions requises pour l'éligibilité.

b-/ Droits syndicaux et liberté d'opinion

Tout travailleur de la société a le droit syndical et peut adhérer librement à une organisation professionnelle selon leur choix.

Toutefois, aucun inconvénient ne saurait résulter qu'ils ne seraient pas affiliés à une organisation syndicale. De même, leurs origines, leurs croyances confessionnelles, leur opinion politique ou philosophique n'a de conséquences sur ces travailleurs.

Pour que les organisations syndicales puissent se communiquer au Personnel, des panneaux d'affichage ont été mis à la disposition en nombre suffisant et ceux-là sont apposés aux endroits proche de l'entrée ou de la sortie du Personnel ou bien à un lieu choisi par les parties. Et aucun document ne pourra être affiché dans lesquels ni distribué à l'intérieur de la société sauf après une autorisation préalable de l'employeur.

Outre, les travailleurs ne pourraient pas prendre en considération les opinions des autres et leur appartenance syndicale dans le travail. Autrement dit, en tant que travailleurs, toute question syndicale n'entre pas en facteur quand on exerce ou accomplit les tâches.

c-/ Commission paritaire

Une commission appelée « Commission Paritaire » a été créée au sein de la TELMA. Cette commission traite les différents de rapportant :

Aux affectations et notations des travailleurs, saisissant une commission.

Aux avancements du Personnel.

Les commissions sont présidées par le Directeur Général ou par le Directeur des agences suivant les cas ou bien leur représentant le cas échéant.

Ainsi, leurs composants au total sont :

D'un côté, le Directeur Général, le chef de département des affaires Général, deux délégués du Personnel eu niveau central.


Et d'autre côté, le Directeur de l'agence, le Responsable Administratif et financier, deux délégués du Personnel au niveau des agences.

Par ailleurs, ce Chef de département des Affaires Générales ou ce Responsable Administratif assure le secrétariat de la commission et participe au vote.

d-/ Formation professionnelle

A la TELMA, l'employeur doit assurer le perfectionnement de qualification professionnelle, de l'adaptation à l'évolution de la technologie, des structures administratives ainsi qu'à l'évolution culturelle, économique et sociale ; du personnel.

Ainsi, il est tenu de mettre en œuvre une politique cohérente de formation professionnelle et de plan de carrière au profit des travailleurs.

 Pour cela, des conditions ont été fixées pour pouvoir effectuer cette formation professionnelle, à savoir :

- Le stage de formation doit répondre aux exigences de l'emploi ;

Le travailleur désigné pour le stage doit avoir autant que possible, le niveau d'instruction qui lui permet de suivre efficacement la formation dans l'intérêt des deux (2) parties.

Outre, selon le cas de cette société, cette formation n'aura aucun effet sur le salaire, sur la catégorie professionnelle ou sur l'avancement. C'est-à-dire elle n'entraînera pas forcément une augmentation de salaire, ni de promotion dans la catégorie d'emploi.

Lors du temps de formation, ces travailleurs bénéficient toujours les mêmes avantages acquis par les autres en activité, à condition que cela ne dure plus de cinq (5) mois.

e-/ Obligation du travailleur

Les travailleurs sont tenus :

Du respect de toutes dispositions de la présente convention ainsi les autres instructions et directives données par l'employeur ou par la personne sous l'autorité de laquelle ils sont placés, mais conformes aux réglementations en vigueur ;

De l'exercice du travail pendant les heures normales de services en consacrant tout les temps à la société et non pas à un travail rétribué pour le compte ou au profit d'un tiers ou d'une autre entreprise étrangère ;

Du respect mutuel.

Bref, il est interdit au Personnel d'exercer ailleurs, toute activité à caractère professionnel, susceptible de concurrencer la TELMA.

f-/ Affectation et mutation

N'importe quel travailleur de la Société pourrait être appelé pour effectuer un service dans tel établissement quelconque de la TELMA même. Cela veut dire que tout travailleur pourrait recevoir une affectation ou mutation à tout moment, s'il a déjà engagé expressément par le fait de sa signature au moment de la conclusion du contrat de travail.

A cet effet, la notification de celle-ci pourrait se faire juste lors de la prise de service ou bien à tout autre moment, c'est-à-dire en fonction de nécessité de service en tenant compte de la note et de la qualification du travailleur.

Pourtant, dans les quinze (15) jours de cette notification, il devra rejoindre son nouveau poste. Et au cas où ce travailleur en question refuserait ce nouveau poste, il pourra saisir la commission paritaire qui se réunit dans les quinze (15) jours pour étudier le cas.

g-/ Durée dénonciation et révision de la convention collective.

La TELMA a conclu cette convention collective pour une année pleine et entière. Ainsi, elle se poursuivra ensuite par tacite reconduction d'année en année sauf au cas de dénonciation par l'une des parties contractantes.

Concernant cette dénonciation, la partie demandant une révision de celle-ci devra présenter son avis trois (3) mois avant la date d'expiration annuelle de la présente (convention), tout en présentant un nouveau projet d'accord sur les points sujets à réviser pour que les pourparlers puissent commencer sans retard.

A l'expiration de ce délai de préavis, les parties pourront décider d'un commun accord que la convention restera en rigueur pendant un nouveau délai de trois mois. Pourtant, au cas où il y aurait désaccord, le conflit sera soumis à la procédure définie par les articles 173 à 188 du code de travail.

h-/ Promotion interne

Quand il y a vacance ou création de poste correspondant avec le plan prévisionnel des emplois au sein de la TELMA, l'employeur fait appel d'avantage au Personnel déjà en service dans la société et apte à occuper ce poste en question.

La différence de cet appel se fait, soit par note de service, soit par voie d'affichage.

A cet effet, la réception des candidatures serait limitée pour une durée de deux (2) mois, et que le traitement desquelles serait attribué à la DRH.

En cas de réussite, le travailleur sera soumis à une période d'essai pour le poste qu'il est appelé à occuper. Pourtant, si l'Employeur ne serait satisfait de son travail lors de cet essai, il sera réintégré dans son poste antérieur, alors qu'on ne considère pas cette réintégration comme une rétrogradation.

i-/ Recrutement externe.

C'est la commission paritaire existante à la TELMA qui examine le cas quand il y a une urgence particulière à propos du travail.

Pour ce cas de recrutement, l'employeur impose quand même des conditions à respecter, c'est à dire que :

Le travailleur recruté soit de bonne moralité ;

Celui-ci satisfait aux visites médicales, c'est à dire apte à l'emploi auquel il est destiné ;

Il est âgé(e) de 18 ans révolus lors du jour d'embaucher ; Sa position vis-à-vis du service national soit en position régulière. A part cela, les pièces ci-après sont exigées :

Un extrait d'acte de naissance ou de jugement en tenant lieu ;

Un extrait de casier judiciaire ayant au moins de trois mois de date ;

- Eventuellement, un certificat de travail venant de son précédent employeur ;
- Un curriculum vitae et copie certifiée conforme des éventuels diplômes ou titres universitaires ;
- Un certificat de position vis-à-vis du Service National ou toute autre pièce en tenant lieu ;
- Un acte de mariage s'il est marié ;
- L'acte de naissance des enfants, s'il est chargé de famille.

En parlant de l'essai et de stage du nouvellement recruté, il faut noter d'abord que ceux-là sont obligatoires mais la durée de l'essai seulement serait différente selon la catégorie du Personnel.

Cela veut dire que :

Pour les agents d'exécution et les agents de maîtrise, le stage serait de un (01) an avec trois (03) mois d'essai ;

Pour les cadres, le stage aussi serait de un (01) an avec six (06) mois d'essai. Au moment de cet essai, le travailleur reçoit une lettre d'engagement précisant :

4

La date de prise de service ;

Le poste d'affectation ; La
durée de la période d'essai ;

L'indice de recrutement.

En fait, tout au long de cette période d'essai, le travailleur prétend seulement l'affiliation au CNaPS sans bénéficiant les avantages sociaux de la TELMA.

Alors que si l'essai n'est pas concluant, un licenciement à tout moment sans préavis et sans indemnité quelconque pourrait (appliqué) à l'intéressé. De même, le travailleur également pourrait demander la rupture de son engagement dans les mêmes conditions.

Par ailleurs, quand la période de stage expirerait, c'est la DRH qui notifie le travailleur : soit en confirmant son emploi, soit en le redoublant.

Ainsi, au cas où la confirmation à l'emploi aurait lieu, cela prend effet à partir du premier jour suivant l'expiration du stage et le travailleur recevra une augmentation de salaire conformément à la grille indiciaire de la société.

Et au cas où il y a absence de notification dans le mois après cette expiration, le stagiaire est considéré comme confirmé d'office.

j-/ Avancements.

Chaque année, les chefs hiérarchiques directs des travailleurs les évaluent suivant une appréciation générale sur sa manière de service, sa valeur professionnelle, son assiduité, ses qualités professionnelles et son rendement. Et quand le travailleur ne serait pas d'accord de sa note, il pourrait faire recours à la commission Paritaire.

L'avancement se traduit par une augmentation de salaire à la TELMA. Pour cela, soit on monte d'échelon, soit de classe.

Comme on a déjà vu, cet avancement d'échelon se produisait de façon continue tous les deux (02) ans et que c'est, deux (02) ans après le troisième (3^{ème}) échelon que le travailleur s'avancerait de classe.

A part ces types d'avancement, il y a aussi un avancement promotionnel se rapportant au chapitre « Promotion interne » que nous déjà vu auparavant.

k-/ Congés.

Les travailleurs à la TELMA, comme dans toute société prétendent diverses sortes de congés payés, à savoir : les congés annuels, les congés de maternité et les congés de maladie.

Premièrement, concernant le congé annuel, tout Personnel l'acquerrait à raison de trente (30) jours par année de service effectif et cela après une durée de service égal à un (01) an. Les cas ci-après ne seront pas déduits de ce congé :

Les absences régulières pour maladie dûment constatée par le médecin agréé, et ne dépassent pas de six (06) mois ;

Les absences régulières à cause d'un accident de travail ou maladie professionnelle ;

Les périodes de repos pour les femmes en couche ;

Les permissions exceptionnelles à l'occasion des événements familiaux, et ne dépassant de dix (10) jours par an.

L'employé pourrait prendre son congé à la date à la quelle son droit au congé est ouvert et que cela peut être fractionné selon la demande de l'employé à condition qu'une première fraction de deux(02) semaines en minimum doit être prise et accordée en une seule fois.

Outre, le travailleur peut cumuler le congé, mais dans une limite de trois (03) ans. Quelquefois, quand le travailleur est en congé, pourtant il est appelé pour nécessité de service, la TELMA lui accordera ultérieurement deux (02) jours de congé supplémentaire et elle prend en charge ses frais de voyage.

Deuxièmement, quant au congé de maternité, il est accordé aux femmes en état de grossesse pendant une durée de quatorze (14) semaines, pendant les quelles, elles reçoivent leur salaire. Mais quelque fois, cela peut être prolongé de trois (03) semaines.

En fait, pendant une durée de quinze (15) mois, suite à la naissance de l'enfant, la mère a droit à des repos pour allaitement, qui ne peut pas dépasser d'une heure par journée de travail mais payé.

Et enfin, le congé maladie n'est autorisé qu'après une délivrance de certificat médical par le médecin de la société ou par un médecin agréé le cas échéant.

Si cette maladie serait de longue durée, les agents titulaires ayant au moins un (01) an de

présence dans la société bénéficient des avantages ci-après :

	Plein traitement	Demi traitement
Jusqu'à 10 ans d'ancienneté	3 premiers mois	3 mois suivants
De 10 à 15 ans	4 premiers mois	2 mois suivants
De 15 à 20 ans	6 premiers mois	6 mois suivants
Plus de 20 ans	7 premiers mois	8 mois suivants

Toutefois, pour les travailleurs qui n'ont pas droit à ces avantages précédents, or que sa santé nécessiterait une convalescence ou des soins complémentaires, ils pourraient taire une demande de congé mais cela est sans solde. Et ce congé est renouvelable durant une période de trois (03) années e présence d'un certificat médical.

En fait, la durée de ce congé sans solde serait de six (06) mois renouvelable une seule fois sauf dans le cas ci avant.

Ce renouvellement peut être également accordé aux travailleurs

titulaires : D'un mandat législatif ou assimilé rémunéré ;

D'un mandai donné par une organisation syndicale et comportant l'obligation d'assurer une permanence.

A la fin du délai de ce congé, le travailleur serait démissionné d'office s'il ne réintégra pas à la société, notamment à son cadre d'origine.

l-/ Permission.

Les permissions à l'occasion d'événements familiaux sont exceptionnelles et de courte durée. Cette durée ne dépasse pas de trois (03) jours ouvrables quelque soit la nature de l'événement.

Voyons les différentes sortes de permissions exceptionnelles accordées aux travailleurs :

Son mariage (3j) ; naissance de son enfant (3j) ; circoncision de son enfant (2j) ; mariage de son enfant (2j) ; décès de son enfant (3j) ; décès de son(sa) conjoint(e) (3j) ; décès de son père ou de sa mère ou ceux de son(sa) conjoint(e) (2j) ; décès de ses frères ou ses sœurs ou de ceux son(sa) conjoint(e) (2j) ; exhumation de son enfant ou de son père ou de sa mère ou ceux de son(sa) conjoint(e) (2j) ; hospitalisation de son enfant ou de son(sa) conjoint(e) (3j) ; déménagement (2j) ; veille et jour de tout examen professionnel.

m-/ Autorisation d'absence.

Les autorisations d'absence comme les permissions sont accordées par le DRH de la société sur demande du travailleur qui sera transmise par voie hiérarchique avec les pièces justificatives.

Ces deux cas ne seraient pas déduits du temps de service ouvrant au droit de congé, et pendant les jours autorisés, ce travailleur jouit le même traitement habituel, les droits en matière d'ancienneté et de retraite.

n-/ Prolongation de congé ou de permission

Quand un travailleur prenant un congé ou une autorisation ne pourrait reprendre son service à l'expiration de la date convenue, pour raison de circonstances de forces majeures, familiale ou de maladie, il doit prévenir le plutôt possible son chef direct. Cependant, en cas de problème de communication, et que le travail ne peut avoir l'accord préalable de son chef :

Il doit présenter sa demande au responsable de TELMA de la localité où il se trouve, et c'est ce dernier qui la transmet au chef de cet employé en question ;

Et de plus, il doit demander aux autorités administratives locales des pièces qui justifient sa demande de prolongation.

Ainsi, les directeurs peuvent alors accorder une prolongation de congé ou de permission.

u-/ Absence irrégulière

L'employé doit informer son chef direct dans les 24 heures qui suivent les cas ci-après : non présence à son poste, non titulaire d'un titre de congé ni de permissions, non hospitalisé et non plus bénéficiaire d'un repos médical régulier ; sinon quand ce délai est passé, il est mis en position d'absence irrégulière sans solde durant la durée de son absence, en attendant les décisions des pouvoirs disciplinaires.

p-/ Rémunération

A la TELMA la rémunération est composée d'une solde de base, ajoutée éventuellement par des indemnités, des primes et des gratifications.

Cette solde de base est fixée en fonction de l'indice de grade conformément à la classification hiérarchique existante au sein de la société.

Concernant des indemnités, les unes font parties du traitement[^] fixe de la rémunération tandis que les autres appartiennent à la partie variable.

Pour cela, elles sont précisées par une note de service.

Outre, la TELMA fait recours aux heures supplémentaires en temps nécessaires, de même aux heures de nuit, auxquelles des indemnités seraient allouées.

Selon le cas de la TELMA, ces heures de nuit sont comprises entre 21 heure à 6 heure du matin.

A part des indemnités cités avant, les employés de la société aussi reçoivent une allocation d'aide au logement dont son montant est fixe et donnée mensuellement.

Plus particulièrement, cette allocation d'aide au logement est reconnue au Personnel non logé par la société.

Par ailleurs, quand le travailleur est logé par les soins de la TELMA, il est obligé de libérer de corps et de biens ce logement pour les cas suivants :

- Le délai serait de un (1) mois s'il y a cessation définitive du contrat de travail pour raison de licenciement ou démission.

Et ce serait de trois (3) mois pour cause de mise en retraite.

Et enfin, en cas de décès du travailleur, dans un délai au maximum de trois (3) mois, ses ayants droits devront le quitter.

La TELMA alloue également une aide scolaire annuelle pour les enfants légitimes scolarisés des travailleurs de trois (3) à vingt, (20) ans, dont le montant aussi est fixe.

Ensuite, quant aux primes, il y a une prime d'anniversaire attribuée à tout travailleur ayant effectué au minimum dix (10) ans de service et une prime de retraite bénéficiée par les agents partant à la retraite dont son montant est équivalent au trois (3) mois de son salaire.

q-/ Avantages sociaux / soins médicaux

Les membres de famille de chaque travailleur, c'est-à-dire, son (sa) conjoint(e) légitime, ses enfants à charges bénéficient des soins médicaux donnés par la société. Cependant, les remboursements des frais médicaux seraient différents :

Les médicaments et frais pharmaceutique qui font l'objet d'ordonnance de consultation par les médecins agréés. Les prothèses dentaires et les appareils orthopédiques prescrit par le médecin, ainsi que les prix des lunettes prescrites par les spécialistes si verres blancs, sont remboursés à 100% ;

La monture de lunettes jusqu'à concurrence de 75 000 FMG ;

Les verres ne sont donc remboursés que dans la limite du remplacement prescrit par le médecin.

Et les montures ne peuvent être remplacées qu'après un délai de deux (2) ans d'utilisation au minimum.

La société organise des visites médicales périodiques obligatoires pour les travailleurs, dans des locaux sanitaires aménagés par la TELMA,

Outre, si le traitement du travailleur nécessite une opération à l'étranger, dans ce cas, c'est le frais de transport qui sera à la charge de la TELMA.

Et enfin, en cas d'accident de travail, la souscription de contrat d'assurance en cette matière est facultative et sur demande expresse du travailleur. Ce type d'accident sera réparé selon les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

r-/ Déplacement délai de route

La TELMA prend en charge le déplacement pour les raisons suivantes :

Une mission effectuée dans le cadre du service en vertu d'un ordre de mission régulier ;

Un stage de formation professionnelle ;

Mutation et affectation ;

Evacuation sanitaire qu'on a vient de parler ci-dessus ;

Assistance à un conseil de Discipline, à un séminaire ou atelier organisé par la société.

En cas d'affectation, seulement un délai de route de cinq (5) jours au maximum a été accordé à l'agent déplacé par décision d'affectation pour qu'il puisse rejoindre le lieu d'embauché et cela est prouvé par des pièces justificatives. Pendant les déménagements, la TELMA utilise ses moyens logistiques.

s-/ Résiliation de Contrat - Licenciement

D'abord, la résiliation du contrat, sans préavis ni indemnité par l'Employeur aura lieu si :

Le travailleur a été condamné de façon définitive à une peine afflictive ou infamante ou à une peine d'emprisonnement correctionnel ferme ;

Le travailleur a été embauché par fausse déclaration.

Pourtant, dans le Contrat à Durée Indéterminée, chacune des deux (2) parties, c'est-à-dire l'Employeur ou l'Employé peut cesser ce présent contrat mais cela se fait par lettre recommandée avec accusé de réception et que le point de départ du préavis commence à la date de réception de celle-ci.

Ensuite, en parlant du licenciement, chacune des parties doit faire un préavis l'une à l'autre, c'est-à-dire que ce soit licenciement par l'Employeur, que ce soit démission par l'employé, cela est obligatoire. Mais, quand la durée de préavis n'a pas été respectée par Tune de ces parties, une indemnité compensatrice doit être payée par celle-ci.

Ainsi, le travailleur licencié avec préavis recevra douze (12) heures de liberté par semaine et payées à plein salaire, afin qu'il puisse rechercher un autre emploi.

Quelque fois, une indemnité distincte du préavis serait bénéficiée par le travailleur licencié par suite de compression de Personnel, de suppression d'emploi ou pour tout motif autre que la faute lourde, en tenant compte de son ancienneté dans la société.

Il faut noter que cette indemnité de licenciement est calculée sur la base de salaire du dernier mois avec tous les avantages et accessoires.

t-/ Cessation de travail

Plus pratiquement, cette cessation de travail provient de :

- La mise à la retraite ;
- La démission ;
- Le licenciement ;
- L'inaptitude physique définitive.

La raison de santé, l'incapacité de travail médicalement constatée font l'objet de la mise en retraite anticipée.

Pourtant, à l'âge de cinquante cinq (55) ans au minimum, le Personnel peut être accordé aussi sur sa demande à une mise en retraite anticipée.

u-/ Suspension de contrat

Des cas ci-après expliquent la durée de la suspension du

- travail : La période du service militaire ;
- Le long de l'absence du travailleur appelé à des fonctions législatives, électives et publiques.
- La durée de détention préventive du travailleur bénéficiant d'un non-lieu ou d'un acquittement définitif.

Dans ce dernier cas, le Conseil de Discipline examine toujours la situation dans le cadre de relation professionnelle. Or, dans les deux (2) premiers cas, quand leur service au sein de ces autres Etablissement serait fini, le travailleur en question serait réintégré à son poste d'origine ou à un poste similaire.

v-/ Retraite

Les agents de la société passés en retraite sont ceux qui atteignent la limite d'âge professionnelle. Pour cette raison, ils devront cesser leur service au sein de la société.

w-/ Décès

Lors du décès d'un employé qui est encore en activité, ses ayants droits reçoivent les salaires, avantages et accessoire de toute nature acquis à la date du décès, venant de la société.

Ainsi, la TELMA prend en charge les frais de mise en bière et de transport de la dépouille mortelle ou des restes mortels, du lieu de décès vers le lieu d'inhumations définitives, de même pour les frais de transport des membres de sa famille et de leurs bagages, du lieu de résidence au moment du décès vers le domicile choisi par ces derniers.

TELECOM
MALAGASY

DIVERS IMPOSABLES

- Rappel sur avancement
- Rappel jour
- Rappel sur indemnités
- Rappel sur avancement CMR
- Dégrevement

DIVERS NON IMPOSABLES

- Rappel sur Allocation Familiale
- Rappel sur Allocation Prénatale et Maternelle
- Erreur sur acompte ou avance

DIVERS RETENUES

- Retenue sur achats (saisie)
- Déduction sociale



**FANAMARINANA ASA SY KARAMA
CERTIFICAT D'EMPLOI ET DE SALAIRE**

Iraho izay manao sonia eto ambany - Anarana :
Je soussigné Nom ou raison sociale

Adiresy :
Adresse

Dia milaza fa (R)Atoa :
Déclare que Mr

dia riasa teto amiko nanomboka
a été à mon service

ny ka hatratrin'ny :
du

Man-karama :
Indice :

Nomeraon'ny Mpitasa :
Mle du travailleur
Asa nataony :
En qualité de

FILAZALAZANA NY KARAMA NORAISINA NANDRITRA NY FOLO TAONA FARANY MIALOHA NY FAHA-60 na 55 TAOANA

Relève de salaires (1) perçus au cours des 10 années civiles antérieures à l'âge de 60 ans ou 55 ans.

Volana Mots	19	19	19	19	19	19	19	19	19	(1)
Janvier										Sont d'inculquer
Février										dans la matrice des
Mars										rémunérations les
Avril										accessoiries de
Mai										salaires (indirectes
Juin										supplémentaires, primes et
Juillet										gratifications,
Août										avantages en
Septembre										nature, etc., etc.,
Octobre										non des allocations
Novembre										pour familiales.
Décembre										
Totaliny Totaux										Amplifiera so

Amafisiko fa marina ary mifanaraka tsara amin'ny bôkiko ny filazana rehetra voasoratra eto.

Je atteste que les renseignements contenus dans le présent certificat sont exacts et conformes à mes registres de paie.

Nomeraon'ny Mpampiasa :

N° Mle de l'Employeur :

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

Natao teto

Fait à

Daty :

Date

Sonia sy fitomboka
Signature et cachet

CES-PF-12/97

TELECOM MALAGASY

DIRECTION GENERALE

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEE : 2002

RECENSEMENT ANNUEL
NOTATION POUR L'EVALUATION ANNUELLE

(CONVENTION COLLECTIVE : TITRE II - Article 38)

FILIERE :
DIRECTION :
DEPARTEMENT :
SERVICE :
CENTRE :
LIEU DE TRAVAIL :

MATRICULE :

1. Situation Administrative :

Nom et Prénoms :
 Date et lieu de naissance :/...../..... à Sexe :
 Situation familiale : CI N° : N° CNAPS :
 Adresse domicile : Téléphone domicile :
 Catégorie : Classe : Echelon :
 Poste occupé :
 Nom du / ou de la conjointe(e) :
 Date et Lieu de naissance :/...../..... à
 Profession :
 CI N° : N° CNAPS :
 Nombre d'enfants : dont à charge :

Renseignements concernant les enfants à charge :

[illegible]

Distinctions honorifiques :

2. Qualifications :

2.1 Expériences professionnelles :

Figure 1 displays 12 horizontal panels showing the time evolution of the probability distribution $P(x)$ for different values of the parameter α . The panels are labeled $\alpha = 0.0, 0.1, 0.2, 0.3, 0.4, 0.5, 0.6, 0.7, 0.8, 0.9, 1.0$, and ∞ . As α increases, the distribution becomes narrower and taller, indicating a transition from a broad, flat distribution to a sharp peak at $x=0$.

Figure 1 displays the time evolution of the probability distribution $P(x)$ for various values of the parameter α . The plots are arranged vertically, with α values 0.0, 0.1, 0.2, 0.3, 0.4, 0.5, 0.6, 0.7, 0.8, and 0.9 labeled on the left. Each plot has a horizontal axis labeled 'x' ranging from 0 to 100 and a vertical axis labeled 'P(x)' ranging from 0 to 1.0. As α increases, the distribution $P(x)$ shifts from a single peak at $x=0$ to a broader distribution with a peak around $x=50$.

2-2 Diplômes :**Diplômes académique (*1) :****Diplômes professionnels :****Autres :****2-3 Stages et Formations suivis (*2) :**

(*1) à préciser la filière ou spécialisation

(*2) précéder par (T) si dispensés par TELMA

A....., le
Signature de l'intéressé(e)**Renseignements divers :**

- Date d'embauche dans TELMA :
 - Congé exceptionnel sans solde :
 - Nombre de P.V. obtenus dans le courant de l'année :
 - Sanctions obtenues : 1^{ER} Degré :
2^è Degré :
 - Repos de maladie supérieur à 6 jours / mois :
- (Non compris période d'hospitalisation et de convalescence)

Note du Chef hiérarchique direct :

- Valeur professionnelle :
- Manière de servir :
- Rendement :
- Qualités professionnelles :
- Assiduité :

Cote : / 20

A....., le
Signature**NOTE DU :**

Appréciation générale :

Cote : / 20

A....., le
Signature

CAISSE NATIONALE DE PREVOYANCE SOCIALE
AMPEFILOHA - B.P. 233 - 101 ANTANANARIVO
Tél. 205.20

DECLARATION DE SINISTRE PROFESSIONNEL
FILAZANA VOINA AVY AMIN'NY ASA

VOLET I - TAKELAKA I

DECLARATION
FILAZANA

D'ACCIDENT DU TRAVAIL
LOZA AVY AMIN'NY ASA
MALADIE PROFESSIONNELLE
ARETINA AVY AMIN'NY ASA
D'ACCIDENT DU TRAJET/MISSIC
LOZA TENY AM-PANDEHANAN

EMPLOYEUR - MPAMPIASA

NOM - PRENOMS : _____
ANARANA : _____
RAISON SOCIALE : _____
ANARAN'NY ORIN'ASA : _____
ADRESSE : _____
ADRESY : _____

N° D'IMMATRICULATION
A LA CNaPS

Nombraro ao amin'ny CNaPS

CODE ACTIVITE

ACCIDENTE - ILAY NIHARAN-DOZA

NOM : _____
Anarana

PRENOMS : _____
Fanampin'anarana

NÉ LE : _____ A _____
Teraka tamin'ny Tao

CARTE D'IDENTITE
NATIONALE N° _____
Kara-panondrom-pirenena

DU _____ A _____
Tamin'ny Tao

FILS ou FILLE DE : _____
Zanak'i

ET DE : _____
Sy

MATRICULE CHEZ L'EMPLOYEUR : _____

ADRESSE EXACTE : _____
Adiresy mazava

SEXE (1) M. Lahy - F. Vavy

QUALIFICATION PROFESSIONNELLE (2) : _____
Laharan'asa

NATIONALITE Malagasy
Fitenena (1) AUTRE Hafa

DATE D'EMBAUCHE : _____
Daty nidirana niasa

VARIÉ - CELIBATAIRE (1) Manambady - Mpitovo (1)

N° TRAVAILLEUR A LA CNaPS : _____
Nombraro'ny Mpiasa aty amin'ny CNaPS

SALAIRE DU MOIS PRECEDENT L'ACCIDENT
KARAMA MANDRITRA NY VOLANA
MIALOHA NY LOZA

ALAIRE BRUT - Karama raikitra

RIMES-GRATIFICATION (à détailler)

VANTAGE EN NATURE - Tombontsoa manokana

OTAL (2) - Totality

OMBRE D'HEURES OU DE JOURNEES DE TRAVAIL PENDANT LE MOIS

amin'ny ora na andro niasana mandritra ny volana

ERIODICITE DE PAYE

indoaavan-karama (1)

CIRCONSTANCES DETAILLEES DE L'ACCIDENT AU VERSO

ACCIDENT CAUSE PAR UN TIERS (S'il y a lieu)
LOZA VOKATRY NY NATAON'OLON'Kafa (Raha misy)

NOM ET PRENOMS DU TIERS : _____

Anaran'io olona io

ADRESSE : _____

ADRESY : _____

CIE D'ASSURANCE : _____

ACCIDENT - LOZA

DATE DE L'ACCIDENT : _____

Daty nitrangan'ny loza

HEURE DE L'ACCIDENT _____

Ora nahavoazana

NOMBRE D'HEURES ECOULEES DEPUIS LA PRISE

ou LA REPRISE DU TRAVAIL

Isan'ny ora hatramin'ny niandohan'ny asa

ELEMENTS MATERIELS AYANT OCCASIONNE L'ACCIDENT (voir au Verso)

Antony nahatonga ny loza (Jereo ao ambadika)

LIEU DE L'ACCIDENT - TOERANA NITRANGAN'NY LOZA

1. LIEU DE TRAVAIL

Tao amin'ny toeram-piasana

2. TRAJET - Teny am-pandehana

ALLANT DE _____ A _____

Avy any Ho any

3. DEPLACEMENT POUR LE COMPTE DE L'EMPLOYEUR

Fandehana - nandefasan'ny Mpampiasa

4. AGRESSION - Vonoan'olona

Plainte déposée le _____

Faaranana natao ny _____

Police A : _____

(1) Gendarmerie Tao : _____

Collectivité Décentralisée

Vondrom-bahoaka tsinjaram-pahelana

ARRET DE TRAVAIL IMMEDIAT

Fiatoana eo no ho eo amin'ny asa

OUI
ENY

NON
TSIA

(1)

TEMOINS DE L'ACCIDENT. VAVOLOMBELONA NAHITA NY LOZA

	1er Témoin Vavolombelona I	2e Témoin Vavolombelona II
Nom - Anarana		
Prénom - Fanampiny		
Adresse - Adiresy		
Qualité - Andraikitra		

SALAIRE PAYE INTEGRALEMENT PENDANT

L'ARRET DU TRAVAIL

HALOANA Y MANONTLO NY KARAMANY

MANDRITRA NY ANDRO TSY IASANY

OUI
ENY

(1)

NON
TSIA

Fait à _____ le _____
Natao tao daty

Certifié sincère et véritable
Ekena ny fahamarinany

Signature et cachet de l'Employeur
Sonia sy fitomboky ny Mpampiasa

) Rayez les mentions inutiles
Tsipitro izay tsy ilaina
Voir au verso
Jereo ao ambadika

Envoyez le volet I à la CNaPS - Conservez le volet II
Alefaso any amin'ny CNaPS ny takelaka I - Tahirizo ny takelaka II

CIRCONSTANCES DÉTAILLÉES DE L'ACCIDENT - FITANTARANA NY NAHATONGA NY VOINS

Utilisez une feuille volante si nécessaire

Tohizo amin'ny taratasy hafa raha ilaina.

Description sommaire des lésions

Filazana tsotra ny fariitra naratra, na marary.

Lieu où a été transportée la victime

Toerana nitondrana ny tra-doza

AVIS IMPORTANT

Tout accident de travail doit être déclaré à la Caisse dans les 48 heures. La déclaration doit être faite en double exemplaires. Le premier exemplaire est envoyé à la Caisse, le second à conserver par l'employeur. La présente déclaration doit être remplie entièrement. N'oubliez pas de barrer les mentions inutiles.

INSTRUCTIONS DIVERSES

Qualification professionnelle :

Sur la ligne réservée à cet effet, au verso, portez la qualification professionnelle de l'accidenté et entourez d'un trait le numéro correspondant ci-dessous

- 1.- Direction et cadre
- 2.- Maîtrise
- 3.- Ouvrier qualifié
- 4.- Ouvrier
- 5.- Manoeuvre

Ancienneté dans l'Entreprise

- 1.- Moins d'un an - Latsaka ny herintaona
- 2.- De un à cinq ans - Iray ka hatramin'ny 5 taona
- 3.- Plus de cinq ans - Mihoatra ny dimy taona

Éléments matériels ayant occasionné l'accident

Sur la ligne réservée à cet effet, au verso, précisez l'élément matériel ayant occasionné l'accident et entourez d'un trait le numéro correspondant ci-dessous.

- 10.- Chute au sol, sol glissant, chute de plein pied - Vaoan-javatra, tany maiana, fahafavoana
- 20.- Chute d'un niveau supérieur (ex : échelle, bâtiment, véhicule, etc.) - Fianjerana amin'ny toerana avo, ohatra : tohatra, rindrina, fiarakodia, sns.
- 30.- Objet ou masse en mouvement accidentel - Voadonan-javatra voahatsika tsy nahy
- 40.- Objet en cours de manutention manuelle - Voàdonan-javatra nandindra toerana na nohetsehina
- 50.- Choc par véhicule ou entre véhicule - Voadonan'ny fiarakodia na fiarakodia nitandona
- 60.- Particules ou petits éléments de matières - Pcti-javatra samy hafa
- 70.- Machines ou engins divers - Miliina samy hafa
- 80.- Outils ou appareils divers - Fiasana samy hafa
- 90.- Electricité, matières explosives ou inflammables - Elekirisite, zavatra mipoaka na mirehitra
- 00.- Divers (Précisez) - Antony samy hafa (hazavao)

FILAZANA LEHIBE

Tokony hanaovana filazana amin'ny Caisse ao anatin'ny 48 ora ny loza mitranga rehetra. Tokony hatao roa mitovy izany filazana izany : ny voalohany dia halefa any amin'ny Caisse, ny faharoa tehirizin'ny Mpampiasa.

*Tokony ho fenoina manontolo ity filazana ity. Aza hadinoina ny manipika ny teny tsy ilaina.

FANAZAVANA ISAN-KARAZANY

Laharan'asa :

Tondroy eo amin'ny toerana natokana ho amin'izany ao ambadika ny laharan'asan'ity tra-doza ary farito manodidina ny nomerao mifanaraka aminy eto ambany.

- 6.- Employé - Mpiasa birao
- 7.- Personnel domestique - Mpiasa an-trano
- 8.- Ouvrier agricole - Mpiasa amin'ny fambolena
- 9.- Chauffeur - Mpamily fiarakodia
- 10.- Divers (Précisez) - Samy hafa (azavao)

Fahelana tao amin'ny Mpampiasa

Antony nahatonga ny loza

Lazao amin'ny toerana natokana ho amin'izany ao ambadika ny antony nahatonga ny loza ary farito manodidina ny nomerao mifanaraka aminy eto ambany.

TOTAL SALAIRE

NE PAS INCLURE DANS LES ÉLÉMENTS DE SALAIRE

TOTALIN'NY KARAMA

TSY ATAO AMIN'NY FIKAJIANA NY KARAMANY

- Frais professionnels
- Indemnités de représentation et de frais
- Prestations familiales - Volan-jaza
- Cotisations patronales - Latsakemboky ny Mpampiasa

L'employeur qui aura omis de faire la déclaration sera puni d'une amende de 1 000 à 10 000 FMG

En cas de récidive la sanction est une amende de 2 500 à 45 000 FMG et un emprisonnement de six à dix jours ou l'une

Ho voasazy lamandry 1 000 ka hatramin'ny 10 000 iraimbilanja ny mpampiasa izay manadino ny fanaovana filazana.

Ho an'izay manindroa, dia lamandry 2 500 ka hatramin'ny 25 000 iraimbilanja sy nanomaisina enina ka hatramin'ny lolo andro no bazy, na ny iray amin'ny

TELECOM - MALAGASY
DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES

CONSEIL DE DISCIPLINE : Réunion du

I - DOSSIER EXAMINE

II - AGENT EN CAUSE

III - COMPOSITION DU CONSEIL

1. - Directeur

2. - Chef Département Gestion de l'Emploi ou son Représentant

3. - Délégués du Personnel : a)

b)

4. - Défenseur de l'agent en cause (sans droit de vote)

5. Autres assistants (sans droit de vote)

IV - Résumé des Faits

V - Explications de l'agent en cause :

1. recueillies sur PV d'enquête

2. compléments lors de la réunion

VI - Autres explications :

VII - AVIS DU DEFENSEUR :

VIII - AVIS DES DELEGUES :

IX - AVIS DE LA DIRECTION GENERALE :

X - DECISION PRISE PAR LES MEMBRES DU CONSEIL :

Sanction votée

Le Président

Le Secrétaire

Conta Abonada no capital de 205.781.000.000 Fmg. - Sede Social AL ARUBA ANTANANARIVO B.P. 763

F I C H E n° (F) M (I) M

RELATIVE AUX FAITS DANS LESQUELS A ETE IMPLIQUEE

M.

du Bureau

Résumé des Faits

Sanction proposée par:

Sanction proposée par:

Sanction proposée par:

Visa de l'intéressé:

BIBLIOGRAPHIE

- 1 – Convention collective de la TELMA
- 2 – LAKDAR SEKIOU ; « **Gestion des ressources Humaines** » ; Montréal: les éditions 04 ; 1992
- 3 – JEAN MARIE PERRETI ; « **Gestion du personnel** » ; Edition Guidert-Grand Prix Avaré ; Expression 1982
- 4 – C. MOUILLESEAUX ; « **Gestion administrative – TRAITER – ORGANISER – COMMUNIQUER** » ; Edition Foucher ; 1997.
- 5 – Le BOTERF, DUPOUEY, VIALLET ; « **L'audit de la formation professionnelle** » ; 1985
- 6 – PERETTI, VACHETTE ; « **Audit social** » ; les éditions d'Organisation ; 1984
- 7 – N. Aubert ; « **Diriger et motiver** » ; éditions d'organisation, 1996
- 8 – J.M. PERETTI ; « **gestion des ressources humaines** » ; édition 1990 ; 268 pages.
- 9 – C. MOUILLESEAUX ; « **Gestion économique** » ; édition Foucher ; Octobre 1997 ; 191 pages.
- 10 – Marie Dominique PUJOL « **Ressources Humaines La boîte à outils de l'entrepreneur** » ; édition 2000 ; 226 pages.

TABLE DES MATIERES

Sommaire.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des abréviations	iii
Liste des tableaux.....	iiii
Liste des schémas.....	iiii

INTRODUCTION GENERALE.....	1
----------------------------	---

PARTIE I - CADRE D'ETUDES ET METHODOLOGIE.....14

PARTIE I – CADRE D'ETUDES ET METHODOLOGIE..... 14

CHAPITRE I – Présentation générale de l'entreprise « TELECOM » Malagasy.....	14
--	----

Section I – Identification générale de l'entreprise..... 14

I1 – Raisons sociales et adresse.....	14
---------------------------------------	----

I2 – Forme juridique et capital social.....	14
---	----

I3 – Historique.....	15
----------------------	----

I4 – Activités et objectifs.....	16
----------------------------------	----

II2 – Description de chaque Filière.....	23
--	----

Section III – Direction des Ressources Humaines (DRH).....26

III1 - Evolution des ressources humaines de TELMA.....	26
--	----

III2 - Organigramme de la DRH.....	27
------------------------------------	----

III3 – Missions de la DRH.....	28
--------------------------------	----

CHAPITRE II – Méthodologie.....	31
---------------------------------	----

Section I- Approches théoriques..... 31

I1 – Introduction	31
-------------------------	----

I2 – Procédures de travail.....	33
---------------------------------	----

Section II – Outils utilisés et leurs intérêts..... 33

II1 – La convention collective de TELMA	33
---	----

II2 – Le règlement intérieur.....	34
-----------------------------------	----

II3 – Le fichier personnel.....	34
---------------------------------	----

II4 – Le fichier des dossiers administratifs.....	35
---	----

II5 – Le fichier rémunération.....	35
------------------------------------	----

II6 – Le fichier formation.....	35
---------------------------------	----

PARTIE II – PROBLEMATIQUES ET ANALYSE DU SYSTEME

D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ELABORATION

D'UN SYSTEME D'INFORMATIONS SOCIALES.....37

CHAPITRE III – Problématiques.....	37
------------------------------------	----

Section I – Description générale..... 37



I1 – Objectifs et contenu	37
I2 – Etats des lieux de la Direction des Ressources Humaines.....	39
.....	39
.....	44
Section II – Politiques sociales 1.....	47
II1 – Politique de recrutement du personnel.....	48
.....	48
II2 – Politique de rémunération.....	53
II3 – Politique de formation.....	57
II4 – Politique de motivation et des avantages sociaux.....	60
II5 – Politique d’avancement.....	62
II6 – Politique d’affectation.....	63
CHAPITRE IV – Analyse du système d’administration	64
Section I – Analyse de cohérence.....	64
I1 – Dégagement des points forts.....	64
I2 – Dégagement des points faibles.....	66
Section II – Analyse d’efficacité.....	67
II1 – Dégagement des points forts.....	67
II2 – Dégagement des points faibles.....	72
PARTIE III – SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	76
CHAPITRE V – Elaboration d’un système d’informations sociales.....	76
Section I – Bilan social.....	76
I1 – Emploi	77
I2 – Rémunérations	85
I3 - Conditions d'hygiène et de sécurité.....	87
I4 – Autres conditions de travail.....	91
I5 – Formation.....	95
I6 – Relations professionnelles.....	97
I7 - Conditions de vie relevant de l'entreprise.....	99
Section II – Diagnostic social.....	102
II1 – Définition	103
II2 – Sources d'informations pour mener le diagnostic.....	103
II3 - Objectifs.....	103
Section III – Audit social	120
III1 – Définition	120
III2 – Objectifs	120
III3 – Contenu de l’audit social.....	122
CHAPITRE VI – Evaluation et recommandations.....	126
Section I – Evaluation.....	126
I1 – Impacts à court terme au niveau de	126
« l'organisation ».....	126
I2 – Impacts à long terme au niveau de	128
« l'organisation ».....	128
Section II - Recommandations.....	129
II1 – Bilan social.....	129
II2 – diagnostic social.....	135
CONCLUSION GENERALE	120
Annexes.....	iiiiii



Bibliographie.....	iiii
Table des matières.....	iii