

# Comment se mettent en place les audits sociaux dans les pays du Sud ?

## **Mohamed ENNACEUR**

Président de l'Institut de l'Audit Social de Tunisie

## **L'Audit Social en Tunisie**

Depuis le milieu des années quatre vingts, l'Audit Social était un sujet d'intérêt parmi les universitaires et les gestionnaires des ressources humaines en Tunisie. En effet, une première conférence débat, sur l'audit social dans l'entreprise était organisée en Mai 1987 conjointement par l'ARFORGHE et l'Association Tunisienne des Auditeurs internes.<sup>1</sup>

Cependant, c'est beaucoup plus tard que les entreprises tunisiennes ont commencé à s'intéresser au rôle et à l'apport de l'audit social dans la Gestion des ressources humaines.<sup>2</sup> Un intérêt qui reste mitigé, car le concept d'audit appliqué à la Gestion Sociale évoque dans les esprits des chefs d'entreprises les contraintes de la législation du travail et le rôle coercitif des agents de l'Etat chargés du contrôle de son application.

Il convient de préciser à ce sujet que la Tunisie dispose d'un niveau de protection sociale relativement élevé, que les conditions de travail sont régies par des normes conformes à celles des conventions internationales du Travail<sup>3</sup> alors que les salaires sont fixés par des conventions collectives librement négociées entre les représentants des employeurs et les syndicats, et dont le contrôle de la mise en œuvre incombe à un corps d'inspecteurs du Travail.

Une autre raison qui explique l'intérêt mitigé des chefs d'entreprises pour l'audit social en tant qu'instrument d'amélioration de la performance globale de l'entreprise grâce à une meilleure gestion sociale, réside dans le système des relations professionnelles, qui est régi par le code du Travail et plus particulièrement par les conventions collectives qui couvrent l'ensemble des secteurs économiques.

En effet, partant du principe de la liberté des négociations collectives, le Code tunisien du travail a laissé aux organisations syndicales et aux employeurs la latitude de négocier des conventions collectives à l'échelle des branches d'activité, et à l'échelle des entreprises. En fait, et bien que la tradition des négociations collectives

1. Rapport introductif de M. Mohamed Ennaceur sur l'Audit social dans l'entreprise: Revue Travail et Développement N°11 - 1er septembre 1988

2. 1er séminaire sur l'Audit social et la performance de l'entreprise organisé par Social Consult en mai 1998

3. La Tunisie a ratifié 56 conventions internationales du travail dont celles relatives aux droits fondamentaux des travailleurs salariés

soit établie depuis plus de trente ans<sup>4</sup> les relations du travail sont régies essentiellement par des conventions collectives<sup>5</sup> nationales, négociées entre les fédérations d'employeurs et de travailleurs par branche d'activité. Ainsi peu d'entreprises privées ont leurs propres conventions collectives, ce qui fait que les salaires et les conditions de travail dans chaque entreprise obéissent aux dispositions légales et conventionnelles régissant le secteur d'activité, alors que la gestion du personnel se réduit le plus souvent à une stricte application de ces dispositions. En outre les grèves sont rarement réglées au niveau de l'entreprise où elles se produisent et entraînent plus souvent l'intervention des structures régionales de conciliation ou d'arbitrage.

On comprend dès lors que la gestion sociale de l'entreprise obéit à des normes dont le contrôle de la mise en œuvre se situe souvent en dehors de son champ d'intervention ; de ce fait le recours à l'audit social ne paraît pas toujours évident.

Cela ne signifie nullement que les entreprises tunisiennes soient indifférentes aux répercussions favorables d'une gestion performante des ressources humaines sur la productivité du travail et les résultats globaux. Au contraire les grandes entreprises sont dotées de Directions des Ressources humaines développées, recourent généralement au tableau de bord et social à la gestion prévisionnelle des compétences et certaines d'entre elles élaborent annuellement des bilans sociaux qui sont adressés aux actionnaires, aux membres des Commissions paritaires et aux autorités nationales et régionales compétentes. Il n'en est pas moins évident, que la centralisation du système actuel des relations professionnelles fondé sur des négociations collectives nationales par branche d'activité, n'incite pas les entreprises à avoir des politiques sociales spécifiques et à recourir par conséquent à l'audit social pour en évaluer l'efficacité et l'efficience ou pour mesurer le degré de conformité de leur gestion aux normes sociales nationales dont le contrôle incombe à l'inspection nationale et aux inspections régionales du Travail. Il apparaît par conséquent que les conditions actuelles de gestion interne de l'entreprise ne sont pas de nature à favoriser le recours à l'audit social, comme moyen „d'améliorer son efficacité par l'optimisation

4. La première convention collective cadre a été signée en mai 1973

5. les entreprises nationales ont des statuts particuliers qui sont négociés au niveau de chaque entreprise

de l'emploi des hommes et la qualité de conduite des équipes”.

Par contre les entreprises tunisiennes sont de plus en plus assujetties à des audits sociaux pour des raisons liées à l'environnement international résultant de la libéralisation des échanges et de la Mondialisation, comme cela apparaît dans les exemples suivants :

### **1. Le Programme tunisien de mise à niveau des entreprises**

La Tunisie étant membre de l'OMC et ayant conclu un contrat de Partenariat avec l'Union Européenne, se prépare à l'ouverture des marchés et au démantèlement total des barrières douanières grâce à un programme de mise à niveau des entreprises en vue d'améliorer leur compétitivité. A cet effet, un Fonds de développement de la Compétitivité industrielle a été créé, en vue de contribuer au financement :

- Des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels
- Des opérations de restructuration industrielle
- De toute action visant à développer la compétitivité industrielle.

Les aides financières sont accordées par le Fonds aux entreprises sous forme de primes à hauteur de 30% pour les investissements matériels et 70% pour les investissements immatériels, concernant notamment les études de diagnostic préalables à la mise à niveau et les actions de développement des ressources humaines.

Les actions relatives à l'amélioration de la qualité impliquent au préalable des audits réalisés par des auditeurs qualité. Très souvent les mêmes auditeurs procèdent aux études de diagnostic qui comportent des aspects relevant de l'Audit Social tels que la gestion des ressources humaines, le climat social ou l'évaluation du taux d'encadrement.

Dans la pratique, la partie sociale de ce genre de diagnostic est relativement succincte, du fait que les consultants et auditeurs qui s'en chargent sont davantage spécialisés dans la gestion technique commerciale et financière de l'entreprise que dans la gestion sociale.

En outre, la demande émanant des entreprises dans

ce cas, porte sur un diagnostic global, et les bureaux d'étude préfèrent traiter l'ensemble des aspects du diagnostic par leur propres consultants même si ceux-ci n'ont pas reçu de formation dans le domaine de l'audit social. Il arrive cependant que ces bureaux d'études sous-traitent la dimension sociale du diagnostic par des auditeurs sociaux qualifiés.

## 2. Le Programme Nationale de Formation Continue

Dans le cadre de la politique nationale de développement des ressources humaines et eu égard aux besoins des entreprises, en vue d'améliorer leur compétitivité, le gouvernement a mis en place un programme national de formation continue dont le financement est assuré essentiellement par le produit de la Taxe de formation professionnelle auxquelles les entreprises tunisiennes sont assujetties au taux de 1% à 2% des salaires.

Grâce à ce programme les entreprises sont encouragées à développer la formation de leurs personnels, à faire le diagnostic de leurs besoins en compétences et à élaborer des plans pluriannuels de formation continue.

Dans la pratique, ce programme fait appel de plus en plus à des auditeurs sociaux en vue de procéder à l'évaluation des compétences réelles du personnel qualifié par rapport aux compétences exigées par les référentiels nationaux dans ce domaine. L'auditeur social procède dans ce cas à l'élaboration de grilles de compétences avec la contribution des cadres et du personnel en vue d'identifier les écarts entre les compétences exigées et les compétences réelles ainsi que les besoins de formation, y compris ceux exprimés par les audités eux-mêmes en fonction de leurs aspirations personnelles à l'avancement et à la promotion au sein de l'entreprise où ils travaillent.

L'identification des besoins permet alors l'élaboration d'un plan pluriannuel de formation, qui répond aux besoins exprimés et qui est mis en œuvre, après validation par la direction de l'entreprise.

Dans ce genre d'intervention, l'audit social porte également sur les structures de la formation au sein de l'entreprise, sur les systèmes de mise en œuvre et d'évaluation des programmes de formation et sur l'insertion du système de formation dans la gestion de l'entreprise.

## 3. L'Audit Social dans le cadre des contrats de sous-traitance, de restructuration ou de privatisation des entreprises publiques

La plupart des entreprises multinationales ou étrangères qui sous-traitent en Tunisie ont leurs propres codes de conduite et recourent à l'audit social pour évaluer la conformité des conditions de travail avec les exigences de ces codes. Cependant les audits ne sont pas nécessairement effectués par des auditeurs sociaux. Les entreprises étrangères recourent le plus souvent à leurs propres auditeurs internes et aux bureaux de contrôle spécialisés dans la certification internationale selon les normes ISO.

Il arrive cependant, à l'occasion d'une restructuration du capital, d'un rachat ou d'une privatisation d'entreprises publiques, que des audits sociaux soient demandés en vue d'établir „l'état des lieux“ des entreprises rachetées ou privatisées en ce qui concerne notamment le climat social, la motivation du personnel et le degré de conformité de la gestion sociale aux normes nationales qu'elles soient législatives ou contractuelles.

Les exemples qui précèdent nous permettent de mettre en évidence deux conclusions à partir de l'expérience tunisienne :

1. si le recours à l'audit social par les entreprises opérant dans les pays du Sud de la Méditerranée est encore limité, la demande dans ce domaine est appelée à devenir de plus en plus importante avec l'ouverture des frontières et la libéralisation du commerce international.
2. L'audit social est appelé par conséquent à se développer pour répondre davantage aux exigences de compétitivité et de certification de la gestion sociale de l'entreprise à l'égard de ses clients et des différentes parties prenantes.

