

Université Cadi Ayyad,
Management
Ecole Supérieure de Technologie,
Safi.

T.

Le bilan social

Réalisé par : *Mlle Imane HOUKINE*

Mlle Zahira HAYEB

Mlle Kaltoum SNIBLA

Introduction

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Sommaire

Chapitre1: **Historique et objectifs**

Section 1 : Historique du bilan social

Section 2 : Objectifs du bilan social

Chapitre2 : **Contenu et indicateurs**

Section 1 : Contenu du bilan social

Section 2 : Principaux indicateurs du bilan social

Chapitre3 : **Constitution du bilan social**

Section 1 : Logique de dialogue social

Section 2 : Logique de gestion des ressources
humaines

Chapitre4 : **Exploitation et limites**

Chapitre1: Historique et objectifs

Section 1 : Historique du bilan social

Le bilan social est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 1977. Dans la Fonction Publique Hospitalière depuis 1988, un bilan social est établi tous les ans dans les établissements de plus de 300 agents. Dans les collectivités territoriales, le rapport biennal sur l'état des collectivités est obligatoire depuis 1997 et peut permettre d'établir un bilan social. Dans la fonction publique d'État, il n'est pas obligatoire mais tend à se généraliser.

Historique

- 1975 : rapport du comité d'étude présidé par M. Sudreau
- Juillet 1977 : loi sur le bilan social dans les entreprises de plus de 300 salariés.
- Décembre 1977 : décret d'application de la loi du 12 juillet 1977 dans les établissements publics (liste des indicateurs)
- 7 octobre 1988 : décret d'application de la loi du 12 juillet 1977 dans les établissements publics hospitaliers.
- 20 décembre 1993 : loi sur le rapport annuel d'information au comité d'entreprise dans les entreprises de moins de 300 salariés
- 20 juin 1994 : décret d'application de la loi du 20 décembre 1993 (liste des informations)
- 25 avril 1997 : décret d'application relatif au rapport sur l'état de la collectivité (décret modifié en 2005 pour modifier la liste des indicateurs)

Section 2 : Objectifs du bilan social

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

→ Outil :

→ de management qui permet :

- d'observer, d'étudier le personnel,
- de suivre les évolutions,
- de fixer des objectifs et de s'y tenir,
- de stimuler le dialogue avec les agents.

→ d'information

- Photographie à un instant T : il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées.
- Outil de connaissance sociale de la collectivité : il permet de connaître (de manière fine) les caractéristiques des agents de la collectivité et il fournit des éléments contributifs au dialogue social.
- Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses caractéristiques.
- Vecteur d'information du personnel et des élus locaux sur la structure dans laquelle ils travaillent, le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres collectivités sur la base d'indicateurs identiques.

→ de planification

- Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.
- Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs.
- Outil comparatif d'aide à la décision pour les collectivités.

→ de concertation

- Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claires, objectives et comparables dans le temps.

Chapitre 2 : Contenu et indicateurs

Section 1 : Contenu du bilan social

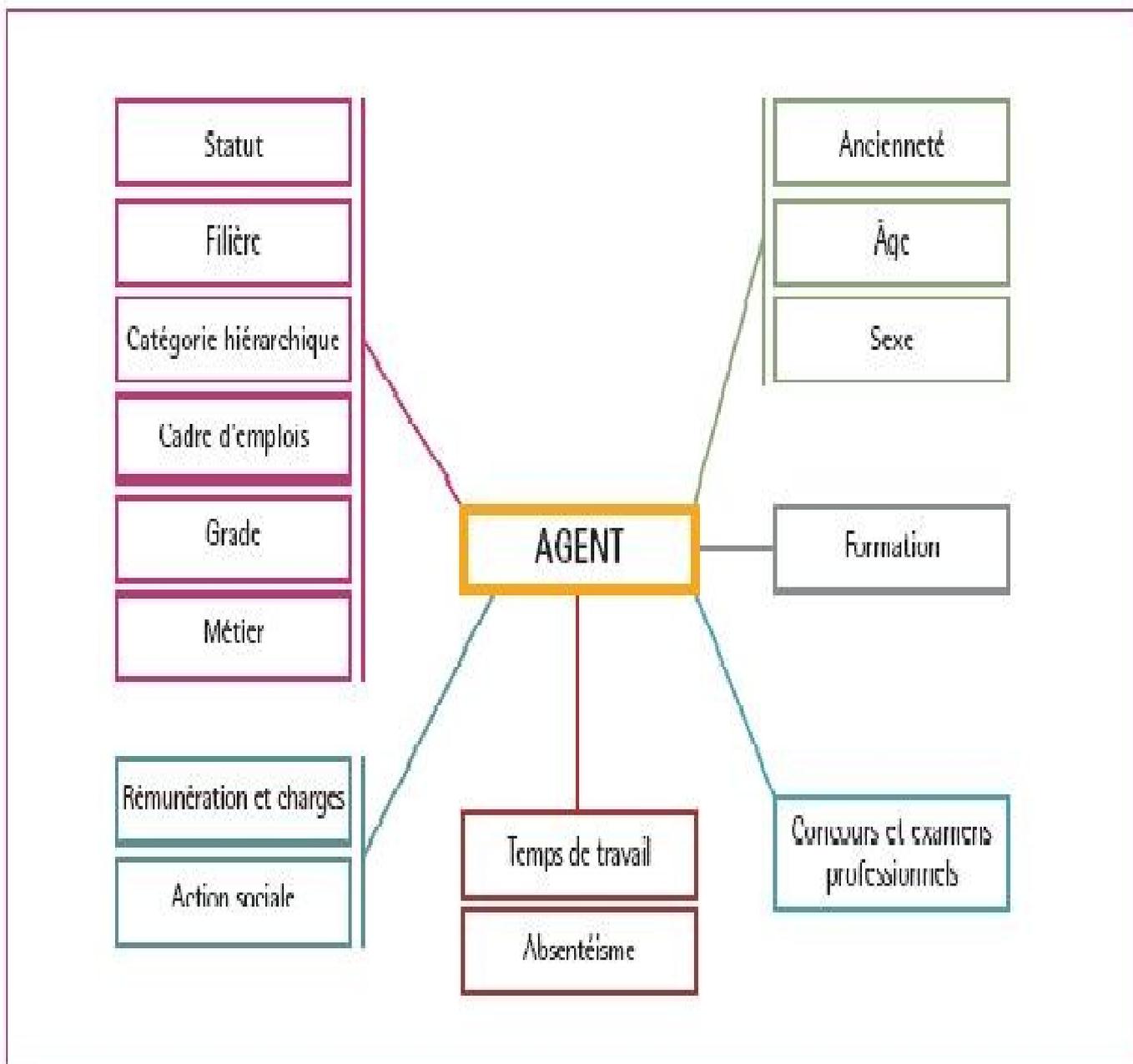
Le bilan social regroupe tout d'abord les principaux indicateurs concernant les agents des collectivités.

→ **Définition :**

Qu'est-ce qu'un indicateur ?	Processus d'élaboration d'un indicateur
<ul style="list-style-type: none">• Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Son caractère purement informatif et comptable est primordial et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure.• Les indicateurs doivent être pertinents, fidèles et constants, justes et précis. Le choix se fait avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.• Les indicateurs ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action.• Le choix d'un indicateur doit préciser sur quoi et sur qui porte l'étude.	<ul style="list-style-type: none">• Définir le périmètre de l'indicateur :<ul style="list-style-type: none">- Quel en est précisément l'objet ?- Que cherche-t-on à mesurer ?- L'objectif fixé est-il assez précis pour être traduit par la construction d'un indicateur ?- Quelle est la population concernée ?- Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?• Définir la durée de l'action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés :<ul style="list-style-type: none">- Sur quelle durée doit porter l'observation ?• Définir qui met en place l'indicateur :<ul style="list-style-type: none">- DRH si l'objet porte sur l'ensemble de la collectivité- DRH et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur.

En fonction des besoins des collectivités, des indicateurs seront privilégiés à d'autres. La pertinence d'un indicateur prend du sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé avec d'autres indicateurs. Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation observée. L'objectif est de garder la même méthodologie d'une année à l'autre afin de comparer les résultats. Parfois, lorsque de nouvelles problématiques se posent ou de nouveaux phénomènes sont à quantifier, il est nécessaire de créer des indicateurs ex-nihilo. Le bilan social n'est pas figé mais évolue suivant les besoins. Enfin, pour affiner l'analyse, il est important de décliner le bilan social par direction, parfois par service.

→ **Les différentes variables qui entourent un agent**



L'instauration d'une telle démarche dans une collectivité demande tout d'abord :

- de s'initier aux indicateurs sociaux et à la technique de leur élaboration.
- d'identifier les sources d'informations : fichiers, documents.
- d'organiser la procédure de collecte des informations, adapter le système informatique.
- de traiter les informations recueillies et les vérifier.
- de créer le document de présentation.

Section 2 : Principaux indicateurs du bilan social

→ Les emplois

- emplois permanents
- détail des emplois permanents
- emplois en équivalent temps plein
- évolution des emplois

→ Les effectifs

- Personnel permanent
- Personnel permanent en équivalent temps plein
- Autres personnels non permanents
- Autres personnels gérés
- Effectif suivant le statut
- Effectif par filière
- Effectif par catégorie hiérarchique
- Effectif par service, par direction
- Âge de l'effectif
- Âge par statut et par cadre d'emplois
- Ancienneté dans la collectivité
- Taux d'encadrement
- Effectif exerçant un encadrement par catégorie
- Effectif à temps non complet
- Effectif à temps partiel
- Effectif par lieu de résidence

→ Les flux

- Entrées et sorties
- Taux de recrutement
- Taux de sortie
- Taux de rotation
- Taux de remplacement
- Projection de départs en retraite

→ Les recrutements et les carrières

- Recrutement
- Situation antérieure des agents recrutés
- Recrutement sur emploi nouveau ou vacant
- Modalités de recrutement
- Mobilité interne
- Avancement de grade et promotion
- Agents au dernier échelon
- Mode de promotion

→ Les travailleurs handicapés

- Taux de travailleurs handicapés

→ Temps de travail et absence

- Nombre de jours travaillés dans l'année
- Cycle de travail
- Maladie ordinaire
- Taux d'absence pour maladie de courte durée
- Répartition des absences
- Durée des arrêts de travail
- Congés longue maladie et maladie de longue durée
- Autres absences
- Coût des absences

→ Rémunération

- Rémunération nette moyenne
- Part des primes dans la rémunération

→ Masse salariale et budget dans la collectivité

- Masse salariale brute
- Masse salariale nette
- Part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement
- Evolution comparée dépenses de personnel/ autres dépenses de fonctionnement
- Coût moyen par emploi permanent

→ Conditions d'hygiène et de sécurité

- Accidents du travail
- Maladie professionnelle
- Taux de fréquence et de gravité
- Accidents par cadre d'emplois
- Coûts financiers des accidents
- Hygiène et prévention des risques professionnels
- Personnel chargé de la sécurité

→ Conditions de travail

- Organisation du temps de travail

→ Formation

- Niveau de qualification
- Types de formations suivies dans l'année
- Organisme dispensateur de formateur
- Taux de présence en formation
- Nombre d'agents bénéficiaires d'au moins une formation
- Durée moyenne par action de formation
- Durée moyenne par agent en formation
- Demandes non réalisées
- Causes de non réalisation
- Plan de formation
- Coût de la formation

→ Relations professionnelles

- Organes paritaires
- Moyens mis à disposition des représentants du personnel
- Conflits sociaux
- Avantages sociaux

Il est nécessaire lors de l'élaboration d'un indicateur de s'interroger sur le choix du numérateur (périmètre du phénomène) mais surtout sur celui du dénominateur (population soumise à l'événement).

Il faut s'interroger sur le paramètre qui va donner du sens à la variable. Il peut être important de la décliner par sexe, âge, statut (variables explicatives).

Chapitre3 : Constitution du bilan social

Section 1 : Logique de dialogue social

C'est la logique première, car les représentants du personnel ne possédaient que rarement les informations sociales. L'État oblige à communiquer un certain nombre d'indicateurs et d'en débattre.

Section 2 : Logique de gestion des ressources humaines

Le travail de recherche, de mise en forme, de contrôle des informations produites, permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières sur la gestion des ressources humaines. Ces informations sont autant d'indicateurs, qui font apparaître les résultats des politiques suivies. Ils permettent de s'interroger sur les évolutions en cours et concourent à décider de nouvelles orientations.

Chapitre4 : Exploitation et limites

L'exploitation du bilan social passe par la communication du bilan à tous les services. Des réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des ressources humaines permettent de dégager les priorités, « d'expliquer » les résultats, de « faire passer des messages » et d'informer. Ainsi la Direction des ressources humaines a une vision plus précise de la population gérée. Outil de communication, il est important de le diffuser au plus grand nombre, soit dans sa totalité, soit en présentant les informations clés. Le bilan social ne résout aucun problème : il guide les responsables dans la formulation des bonnes questions ou dans le repérage des manques du système d'information.

Le bilan social, en globalisant les données, porte en lui ses propres limites : l'agrégation des données rend parfois malaisée leur interprétation. Les gestionnaires des ressources humaines sont très vite conduits à analyser ce taux global par direction, métier, tranche d'âge, etc.

Du sens donné aux informations contenues dans le bilan social naissent de nouvelles questions sur la gestion des ressources humaines, passée et à venir. De nouveaux objectifs s'élaborent, de nouveaux indicateurs sont créés. Ceux-ci peuvent être utilisés uniquement par les gestionnaires, sous forme de tableaux de bord ou bien enrichissent le bilan social des années suivantes.

Conclusion

Pour rendre un bilan social utile et reconnu, il faut pouvoir le segmenter au niveau des directions. L'étude par secteur d'activité et leur comparaison transforme le bilan social en un outil dynamique. Pour ce faire, le choix d'indicateurs pertinents est fondamental et indispensable.

