

*« Construire et pérenniser
le bilan social d'un établissement
d'enseignement supérieur »*

24 novembre 2004

- compte-rendu -



TABLE DES MATIÈRES

Présentation de la journée.....	5
Guy LE VAILLANT <i>Directeur du département services de l'AMUE</i>	
Karine GAMBIER <i>Chargée de domaine ressources humaines de l'AMUE</i>	
I. Qu'est-ce que le bilan social ? Quels sont ses usages ?	5
II. La démarche de l'AMUE sur le thème du bilan social	6
Les enjeux du bilan social : GPEEC et bilan social.....	7
Jean-Pierre FINANCE <i>Président de l'Université Henri Poincaré-Nancy 1</i>	
Jean DÉROCHE <i>Secrétaire général de l'Université Henri Poincaré-Nancy 1</i>	
I. Le contexte	7
II. La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences : les enjeux	8
III. Le bilan social.....	9
Echanges avec la salle	10
Les enjeux du bilan social, dont le pilotage des ressources humaines et le dialogue social	11
Éric FRANCOIS <i>Secrétaire général de l'Université de Cergy-Pontoise</i>	
I. Un bilan social, pour quoi faire ?	11
II. Les enjeux culturels.....	12
III. Les enjeux sociaux.....	12
IV. Les enjeux de modernisation.....	12
Echanges avec la salle	14
L'élaboration et l'utilisation du bilan social : le bilan social, outil de communication.....	15
Patricia RIGOUX <i>Bureau de la gestion prévisionnelle de l'emploi de l'INSERM</i>	
I. Le volet « Emploi »	15
II. Le volet « Développement social et professionnel »	16
III. Le bilan social « light »	17
La méthode d'élaboration et les usages du bilan social.....	18



Jean-Christophe PELLAT
Directeur de l'UFR de lettres de l'Université Marc Bloch-Strasbourg 2

Jean-Emmanuel RUDIO
Cellule collecte et analyse de données-contrôle de gestion de l'Université Marc Bloch-Strasbourg 2

Monique SCHROEDER
Chef de la division des personnels de l'Université Marc Bloch-Strasbourg 2

- I. L'élaboration du bilan social à l' Université Marc Bloch..... 18
- II. Les usages du bilan social à l'Université Marc Bloch..... 21

La pérennisation du bilan social.....23

Patrick PRUDON
Directeur des ressources humaines de l'Université Rennes 1

- I. Présentation de l'Université Rennes 1 23
- II. Le bilan social de l'Université Rennes 1 23
- III. Pourquoi pérenniser le bilan social ?..... 23
- IV. Comment pérenniser le bilan social ? 24

Echanges avec la salle25

Les remontées des données des bilans sociaux en administration centrale ...26

Claude ROQUET
Ministère de la santé, sous-direction des professions paramédicales et des personnels hospitaliers, bureau de la politique des ressources humaines et réglementation générale des personnels hospitaliers

- I. Le bilan social des hôpitaux 26
- II. La remontée des bilans sociaux 27

Echanges avec la salle29

L'automatisation du bilan social : bilan social à l'Institut National Polytechnique de Grenoble : un exemple d'automatisation.....30

Michel BOULOGNE
Maître de conférence, cellule statistiques de l'INP Grenoble

- I. Présentation de la cellule statistiques 30
- II. L'automatisation du bilan social..... 30
- III. Présentation de l'outil 31

Echanges avec la salle35

L'utilisation de Business Objects pour alimenter le bilan social.....36

Yves CHAIMBAULT
Secrétaire général de l'Université des Sciences et Technologies de Lille-Lille 1

Nicole DEBAILLEUX
Responsable du service des personnels de l'Université des Sciences et Technologies de Lille-Lille 1



Patricia CIESIELSKI

Gestionnaire personnel enseignant, Utilisatrice Business Objects, service des personnels de l'Université des Sciences et Technologies de Lille-Lille 1

- I. Business Objects et bilan social : ils étaient faits pour se rencontrer..... 36
- II. Business Objects et bilan social : une communauté qui reste partielle..... 37
- III. Conclusion..... 38

Business Objects / Harpège : la démarche de l'AMUE42

Hervé ETIENNE

Responsable du pôle accompagnement, département produits de l'AMUE

Thierry AUDRAIN

Chef de produit Harpège, département produits de l'AMUE

- I. La démarche de l'AMUE dans son contexte 42
- II. Les apports de Business Objects dans la GRH des établissements..... 42
- III. Première étape de la démarche : les fondements..... 43
- IV. Deuxième étape de la démarche : l'optimisation..... 43

Echanges avec la salle45

Conclusion et évaluation de la rencontre46

Karine GAMBIER



Présentation de la journée

Guy LE VAILLANT

Directeur du département services de l'AMUE

Karine GAMBIER

Chargée de domaine ressources humaines de l'AMUE

Guy LE VAILLANT

Au nom de l'AMUE, je vous souhaite la bienvenue à ce séminaire, destiné à partager les expériences et pratiques en matière d'élaboration et de pérennisation du bilan social dans les établissements d'enseignement supérieur.

Avant de vous présenter la démarche de l'Agence qui a conduit à ce séminaire et le contenu de cette journée, je souhaitais apporter les premiers éléments de réflexion qui nous permette d'inscrire la démarche de réalisation d'un Bilan Social dans le contexte universitaire.

I. Qu'est-ce que le bilan social ? Quels sont ses usages ?

Le bilan social est un document unique qui présente un ensemble de données et d'indicateurs – des indicateurs de synthèse et de comparaison dans le temps – de la vie sociale et de la gestion des ressources humaines dans l'établissement. Il constitue un document de référence et de travail pour les services et les personnels.

Il n'existe pas de normes en matière de contenu. Les bilans sociaux des établissements peuvent couvrir un champ très vaste : emplois, rémunérations, formation, conditions de travail et de vie sociale.

A l'origine, le bilan social n'est pas un document propre à la fonction publique, mais il correspond à une pratique des entreprises, pour lesquelles le législateur a inscrit l'obligation de réaliser un bilan social dans la loi de juillet 1977.

Cette loi a été déclinée par voie de décret pour la fonction publique hospitalière, puis pour la fonction publique territoriale, mais pas pour les établissements publics de l'État. Pour ces derniers, il ne s'agit donc pas d'une obligation. C'est peut-être là une chance pour chaque établissement, qui peut en faire un instrument adapté à son contexte et à ses objectifs. Ce sont donc les objectifs de l'établissement qui vont prédéterminer les indicateurs et la structure du bilan social.

Concernant les usages du bilan social, la loi constitue un guide pertinent. Le législateur a en effet exprimé un quadruple souci : d'information, de dialogue social, de transparence et de programmation. Pour l'entreprise, ce document est un instrument de dialogue social avec les partenaires sociaux, notamment au sein du comité d'entreprise. On retrouvera ces objectifs pour un établissement public, mais peut-être avec une orientation particulière en termes d'information et de communication vers l'ensemble des personnels. Le bilan social peut en effet constituer un élément d'identification de chacun à son établissement.

En outre, ce document permet la comparaison dans le temps. Il aide ainsi au pilotage en offrant une vision pluriannuelle de la vie sociale. C'est aussi une base argumentaire pour la préparation des engagements contractuels. Il favorise l'arbitrage, la prise de décision et la programmation en matière



de moyens, de recrutement, de mobilité interne et de formation. Librement défini par l'établissement, cet outil participe donc à son auto-évaluation, qui est le pendant de son autonomie.

J'ajouterai une remarque méthodologique, qui est vraie pour tout projet engageant de multiples acteurs et nécessitant des choix et arbitrages : il convient de s'inscrire dans une démarche de conduite de projet – au moins la première année – légitimée par un engagement fort de l'équipe de direction de l'établissement.

Je donne maintenant la parole à Karine Gambier, qui a été en charge de ce dossier au sein de l'AMUE.

Karine GAMBIER

II. La démarche de l'AMUE sur le thème du bilan social

La démarche de l'Agence concernant le bilan social a été la suivante : au départ, le comité de domaine ressources humaines, composé en majorité de représentants d'établissement, a considéré le bilan social comme une des clés importantes de la mise en place d'une politique RH dans un établissement. Ce thème a été abordé en premier lieu lors d'un séminaire de prospective au delà des expériences universitaires le 6 mars 2001. Puis, en 2001-2002, l'AMUE a mis en place un groupe de travail sur le bilan social, animé par Vincent Cosson et composé de représentants de quatorze établissements. Quelques uns avaient déjà réalisé un bilan social, d'autres projetaient de le faire. Certains de ces établissements sont aujourd'hui représentés parmi nos intervenants : je citerai les universités de Cergy-Pontoise, Rennes I, Strasbourg II, Lille I, ainsi que l'INP Grenoble.

En 2003, nous sommes allés en visite en établissements pour rencontrer les acteurs de l'élaboration des bilans sociaux sur le terrain, et pour actualiser les travaux existants. Nous avons alors pu recenser quatorze établissements qui avaient déjà produit un bilan social (il ne s'agissait pas nécessairement des 14 membres du groupe de travail évoqué précédemment).

Enfin, en 2004, nous avons publié un dossier de synthèse et d'aide méthodologique sur les enjeux, les démarches et les pratiques en terme de bilan social : *Le bilan social dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche* (AMUE, Les dossiers de l'Agence, mai 2004, 128 pages).

Ce séminaire va principalement s'articuler autour des enjeux d'une démarche bilan social, de son élaboration, de ses usages et de sa pérennisation.



Les enjeux du bilan social : GPEEC et bilan social

Jean-Pierre FINANCE

Président de l'Université Henri Poincaré-Nancy 1

Jean DÉROCHE

Secrétaire général de l'Université Henri Poincaré-Nancy 1

Jean-Pierre FINANCE

Je tiens d'abord à exposer quelques éléments factuels. L'Université Henri Poincaré est une université scientifique, technologique et de santé. Elle est formée des filières de santé (Médecine, Pharmacie, Dentaire), d'un grand secteur sciences, des STAPS, de trois IUT et trois écoles d'ingénieurs. Elle accueille 17 000 étudiants, possède 325 000 m² de bâtiments, dispose de 1 400 enseignants et enseignants-chercheurs et de 1 200 IATOSS, et son budget annuel consolidé est de l'ordre de 155 millions d'euros.

Très dispersée sur le territoire, l'Université compte six antennes et s'inscrit dans le paysage universitaire lorrain, composé de trois universités sur le site de Nancy (UHP, Nancy 2 et l'Institut National Polytechnique de Lorraine), et de l'Université de Metz.

I. Le contexte

Plusieurs éléments de contexte nous aident à appréhender le travail d'élaboration d'un bilan social.

Tout d'abord, l'introduction de la contractualisation dans les établissements et la construction de leurs projets (qui se traduisent par des contrats quadriennaux) rendent nécessaire une meilleure connaissance des ressources humaines.

L'évolution démographique est aussi un point essentiel. Dans notre établissement, par exemple, nous allons renouveler environ 40 % du personnel dans les dix prochaines années. Et l'on peut penser que le nombre de créations d'emplois ne sera pas considérable. Aussi, la politique d'établissement pourra s'exercer à travers le renouvellement du personnel.

L'imminence de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) est un autre élément à prendre en compte. Dans cette perspective, les établissements cherchent à acquérir une meilleure visibilité, à constituer un budget global et à intégrer des éléments relatifs à la masse salariale. Le travail est davantage conçu sous la forme d'objectifs, nécessitant un certain nombre d'indicateurs, que comme une réalisation routinière. Par ailleurs, nombre d'établissements ont le souci de s'engager dans une démarche qualité dans les domaines de la recherche, de la formation et de l'organisation administrative.

La politique de site est une autre donnée de contexte. Ainsi, à Nancy coexistent trois établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et il existe des interactions fortes dans les politiques que les uns ou les autres peuvent conduire, notamment dans les ressources humaines. L'articulation entre les universités et les organismes de recherches (EPST) intervient également dans cette politique de site.

On constate que beaucoup de caractéristiques du contexte nous incitent à avoir une meilleure maîtrise de la gestion des emplois.



II. La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences : les enjeux

1. Les enjeux de la GPEEC

Du contexte découlent logiquement les principaux enjeux de la GPEEC.

Une meilleure optimisation des emplois disponibles est nécessaire. Quand survient une baisse du nombre d'étudiants dans un secteur qui connaît pourtant un fort dynamisme en recherche, comment gère-t-on les redéploiements d'emplois des enseignants-chercheurs ? Quant aux IATOSS, 65 à 70 % sont des personnels de catégorie C, et les personnels de catégorie A sont encore peu nombreux ; aussi, en dépit du travail de repyramidage entrepris depuis trois ans, il reste beaucoup à faire.

Par ailleurs, avec les renouvellements que nous allons connaître dans les dix prochaines années, la concurrence entre les universités, en France et en Europe, va être de plus en plus importante au niveau du recrutement de certaines catégories de personnes.

Enfin, en termes qualitatifs, l'émergence des nouveaux métiers nécessite de les détecter, de pourvoir des emplois et de se préoccuper de formation et d'environnement.

Il convient donc de travailler à cerner davantage ce qui fait la richesse des établissements, c'est-à-dire ses ressources humaines, qui peut parfois s'avérer difficile à vraiment maîtriser à l'échelle d'un établissement.

Voici pourquoi l'Université Henri Poincaré s'est engagée dans une politique de meilleure appréhension et connaissance des personnels depuis quatre ans. Elle a recruté début 2000 une secrétaire générale adjointe chargée de la DRH, mis en place un service de statistiques et de prospective qui permet de construire des indicateurs et tableaux de bord, et, très récemment, nommé deux vice-présidents – l'un en charge de l'emploi et des RH, l'autre de la prospective et de l'évaluation. L'objectif est que le niveau politique de l'établissement s'empare de cette problématique et la maîtrise totalement.

Jean DÉROCHE

2. Origines du bilan social à l'Université Henri Poincaré

Nous disposons d'un recul de quatre années sur notre bilan social. Il s'agit en effet de la quatrième année pour les IATOSS, et de la deuxième édition pour les enseignants. Aussi, le bilan social constitue non seulement un constat, mais aussi un moyen de comparaison dans le temps. Le bilan social fournit à l'équipe dirigeante des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de mener une politique de ressources humaines.

Je suis personnellement arrivé à l'UHP en 2000, quand il n'y avait pas de bilan social et que les statistiques étaient un peu rudimentaires. En 2003, à l'aide du bilan social, nous disposons d'indicateurs solides pour étayer les projets politiques que nous soumettions au Ministère dans la perspective de la contractualisation 2005-08.

Du côté de sa composition quantitative, la vertu première du bilan social est de permettre à chacun de s'approprier les éléments fondamentaux de la situation en matières de RH d'un établissement : quelle est notre dotation ? Comment se répartit-elle, par exemple, entre emplois financés par l'État ou gagés et emplois rémunérés sur les ressources propres de l'établissement ?

Nous avons aussi, dans le cadre de notre contrat 2001-2004, développé de nouveaux outils qualitatifs. Ainsi, les fiches de postes nous permettent d'évaluer la sensibilité des différents métiers (par exemples les postes de techniciens fortement tributaires des évolutions technologiques). Quant



aux entretiens d'évaluation, introduits en 2002, ils doivent aussi intégrer le bilan social, car nous pouvons ainsi déterminer les parcours pouvant coïncider avec les besoins de l'établissement et les aspirations des agents.

III. Le bilan social

1. Caractéristiques du bilan social

Le bilan social présente de nombreuses vertus. C'est un outil évolutif, susceptible de connaître des aménagements en fonction des éléments politiques à intégrer.

Dès sa première édition, notre bilan social a été présenté à la Commission Paritaire d'Établissement et au Conseil d'Administration. A l'issue de ces quatre années, on peut dire qu'il permet une transparence importante. A l'occasion d'une séance exceptionnelle du CA le 4 octobre dernier, destiné à poser les jalons d'une politique de RH, particulièrement pour les IATOSS, le bilan social s'est ainsi avéré d'une grande utilité pour donner à voir aux membres du CA les enjeux des années à venir. Il offre par exemple la possibilité de visualiser la pyramide des âges selon les catégories de personnel (A, B ou C), et de les comparer avec les données nationales, dans l'optique d'une politique de requalification des emplois.

Le bilan social peut être aussi l'objet d'une exploitation « discrétionnaire », ou plutôt flexible. Il est en effet un instrument de constat instantané, mais aussi de suivi dans la durée. Son contenu est grandement modulable au fur et à mesure des évolutions. Dès lors, il se prête à de nombreuses utilisations. A l'Université Henri Poincaré, par exemple, il a favorisé la bonne mise en place du dispositif Sapin en direction du personnel contractuel, et permis de rénover les fondements de la politique de gestion de l'enveloppe indemnitaire.

2. Le bilan social à l'Université Henri Poincaré

Les rubriques de notre bilan social sont relativement classiques :

- Emplois
- Rémunérations
- Hygiène et Sécurité
- Conditions de travail
- Formation Continue
- Dialogue Social
- Action Sociale

C'est le cœur de notre document, qui comporte à ce jour une centaine de pages.

Si le bilan social de l'Université Henri Poincaré n'a pas vocation à évoluer structurellement, il n'en va pas de même à l'intérieur de ses rubriques, où des évolutions peuvent survenir, notamment en termes d'éléments qualitatifs.

Parallèlement au bilan social, nous avons développé un logiciel d'exploitation pour retirer le maximum d'éléments des fiches de postes (notamment, le cas échéant, pour les métiers sensibles).



Avec le grand mouvement de départs à la retraite qui s'annonce, la diminution de la population active, ainsi que l'orientation des lycéens (qui se tournent de moins en moins vers des disciplines scientifiques), la situation s'annonce difficile, en particulier pour recruter du personnel très qualifié en sciences. Grâce aux entretiens d'évaluations, nous essayons de détecter les personnes qui pourraient accomplir des fonctions de plus haut niveau en raison de leur expérience et de leur intégration dans les équipes ; ainsi faisons-nous le pari de recruter des personnels d'encadrement intermédiaire de notre université pour pourvoir nos emplois qualifiés.

Une autre préoccupation est l'imminence de la LOLF à partir de janvier 2006, qui nous porte à reconsidérer le contenu de notre bilan social, par exemple pour la rubrique rémunération. Dès 2003, nous avons inclus les éléments de masse salariale de tous nos personnels grâce au retour de la Trésorerie Générale de Lorraine. Nous disposons ainsi d'un découpage fin des charges salariales à verser à nos personnels.

Pour conclure, je tiens à remarquer que si le bilan social constitue l'instrument indispensable pour le diagnostic et l'élaboration d'une politique de RH, si sa caractéristique évolutive permet la prise en compte de problématiques nouvelles, sa limite réside dans le fait qu'il ne présente qu'une vision de l'établissement. Or comment se comparer aux autres ainsi qu'au niveau national ? Il conviendrait donc que cette démarche du bilan social fasse des émules pour que nous puissions nous situer les uns par rapport aux autres.

Echanges avec la salle

De la salle

Peut-on envisager à moyen terme des bilans sociaux inter-établissements ?

Jean-Pierre FINANCE

Pourquoi pas, mais j'ignore dans quel délai. Un certain nombre de sites (Grenoble, Bordeaux, etc.) travaillent de plus en plus sur l'inter-universitaire. Si vous suivez la préparation de la loi d'orientation et de programmation de la recherche, vous savez qu'émerge le concept de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Si l'on s'achemine vers un inter-universitaire plus maîtrisé, plus volontariste, qui permette une optimisation des moyens, alors les RH vont devenir prépondérantes. Il existerait alors des services communs à plusieurs établissements, ce qui exigerait des comparaisons et des mises en commun de personnels.

Au-delà de la technique (loin d'être négligeable), on constate qu'il s'agit pour les établissements de s'emparer de leurs responsabilités par une meilleure gestion des emplois et personnes.

De la salle

Quels sont les moyens en personnels nécessaires à l'établissement d'un tel bilan social ?

Jean DÉROCHE

Le grand artisan de la démarche, à l'Université Henri Poincaré, est Arlette Leblay, Directrice des RH. Elle est assistée d'une petite cellule de personnes qui font essentiellement de la saisie et de la requête dans Harpège. Nous avons aussi des relations avec d'autres pourvoyeurs d'informations (comme la Trésorerie Générale, je l'ai évoqué). Pour l'essentiel, nous essayons d'utiliser des ressources déjà présentes dans l'établissement.

Il s'agit surtout d'un travail de conception ; après la première année, les tâches sont relativement automatisées.



Les enjeux du bilan social, dont le pilotage des ressources humaines et le dialogue social

Éric FRANCOIS

Secrétaire général de l'Université de Cergy-Pontoise

Je vais proposer un exercice – certes un peu artificiel – de classification des enjeux du bilan social.

Mais je dirai quelques mots d'introduction tout d'abord. Le Président Lasserre, de l'Université de Cergy-Pontoise (son mandat, entre temps, est arrivé à échéance) présidait le groupe de travail de l'AMUE, et j'étais son Secrétaire Général adjoint. Pour des raisons de calendrier, je le supplée aujourd'hui pour ce séminaire.

Je tiens également à dire que, par delà les traits communs, les universités possèdent leurs spécificités ; je ne généraliserai donc pas mon propos.

L'instauration d'un bilan social à l'Université de Cergy-Pontoise est avant tout un enjeu politique. Il n'a aucun caractère d'obligation, comme vous savez, et ce n'est ni un gadget ni un effet de mode. Il a donc reposé sur une volonté forte, et exigé un investissement important du Président de l'Université.

Le parti pris adopté à l'Université de Cergy-Pontoise est d'établir un bilan social au niveau global dans un esprit de cohésion, alors que d'autres universités estiment important de dresser un état comparatif entre composantes et personnels affectés dans les services centraux.

I. Un bilan social, pour quoi faire ?

Nous avons constaté, dans la jeune Université de Cergy-Pontoise, que nous avons besoin d'outils de pilotage et d'aide à la décision. C'est cette préoccupation qui sous-tendait la démarche du Président.

Enjeu politique extrêmement fort, le bilan social est non seulement important pour la vie interne de l'établissement, mais aussi pour les relations avec les collectivités territoriales et les autorités de tutelle, car il est le gage du sérieux de la gestion.

Je rappelle que la loi n° 77-769 du 12 juillet 1977 indique que le bilan social « récapitule en un document unique 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 les deux années précédentes ».

Lorsque nous avons entamé la démarche bilan social en 2001, nous avons créé un comité de pilotage. Il a mis en avant le fait que le bilan social pouvait être un instrument de pilotage, d'information et de dialogue.

Nous pressentions intellectuellement les enjeux que je vais vous présenter, mais étions plus réservés concernant leur mise en œuvre concrète.



II. Les enjeux culturels

Outil de connaissance, le bilan social doit contribuer fortement à l'action de l'ensemble des membres de la communauté universitaire dans le cadre d'un projet compris et partagé.

Le bilan social, lorsqu'il traite des personnels enseignants et des personnels IATOSS, contribue à une meilleure compréhension réciproque de ces deux acteurs de la communauté.

En outre, le bilan social renforce la cohésion de l'établissement ; il doit permettre de faire émerger une culture d'établissement, chacun pouvant s'identifier au sein de l'établissement en s'informant sur la situation sociale de celui-ci.

Cet enjeu est majeur pour Cergy-Pontoise, qui a une forte culture de respect réciproque entre les personnels IATOSS et les enseignants-chercheurs. Contrairement à d'autres universités, nous avons tout de suite voulu que le bilan social porte sur les deux catégories de personnel dans un souci de cohésion. Quand on observe la politique indemnitaire de l'établissement dans le bilan social, il est du reste intéressant de voir les interrogations qu'elle peut susciter.

III. Les enjeux sociaux

Il s'agit de l'un des enjeux essentiels. Dans notre perspective, le bilan social devra permettre l'émergence d'un contrat social de l'établissement.

Il constitue un exercice de transparence sur des données chiffrées objectives acceptées par tous. Le dialogue peut dès lors se nouer entre les personnels enseignants et IATOSS, entre les différentes catégories statutaires mais aussi entre la « centralité » et les composantes. Nous avons choisi de livrer un document chiffré sans commentaire, afin de ne pas orienter subjectivement les débats et de favoriser cette transparence.

Le bilan social, conçu en concertation avec les représentants de l'administration et ceux des personnels, permet aussi bien au CA qu'à la CPE de débattre d'un constat pour élaborer ensuite un échange et faire un effort de prospective. A Cergy-Pontoise, nous n'avons pas de culture syndicale, ce qui constitue à certains égards un handicap ; l'élaboration du bilan social est donc l'opportunité de susciter le débat social qui n'existait pas.

Les indicateurs du bilan social peuvent aussi constituer autant de thèmes de réflexion alimentant des groupes de travail issus de la CPE (par exemple sur la thématique indemnitaire).

IV. Les enjeux de modernisation

La démarche du bilan social s'inscrit dans le cadre d'une réflexion menée par la Conférence des Présidents d'Université sur la modernisation de l'enseignement supérieur, et notamment de ses outils de gestion (comme Nabuco et Harpège).

Le bilan social aide l'université à progresser dans la connaissance de son fonctionnement, et ainsi à mieux utiliser ses ressources et marges de manœuvre.

A l'aide d'indicateurs exhaustifs et pertinents, le bilan social va permettre :

- une meilleure anticipation de la politique sociale de l'établissement ;
- la mise en place une véritable gestion prévisionnelle, notamment des emplois.



Il s'agit pour la communauté de mieux se connaître. A Cergy-Pontoise, nous entrons du reste dans une nouvelle phase : le bilan social va désormais être utilisé de façon plus dynamique. Car, au-delà du simple constat, le bilan social peut permettre une évaluation, puis un diagnostic et la fixation d'objectifs.

Outil d'aide à la décision, le bilan social devient l'un des éléments dynamiques clés d'un tableau de bord global de gestion de l'établissement, et contribue au contrôle de gestion.

Enfin, la diffusion du bilan social nécessite une réflexion sur la communication interne et externe, sur son adaptation en fonction des publics et enfin sur les médias les plus appropriés.

V. Les enjeux managériaux

Le bilan social et sa mise en place constituent un cas pratique exemplaire pour la démarche de projet.

De nombreux éléments du bilan social contribuent à la modernisation des méthodes managériales :

- la conduite du projet ;
- la fixation d'objectifs collectifs ;
- le travail en transversalité ;
- la nécessité de la concertation ;
- la poursuite de la fiabilité des données ;
- des échéances à respecter ;
- une évaluation obligée.

Pour conclure, les enjeux du bilan social pour un EPCSCP sont donc nombreux, riches et variés. En 2004, à Cergy-Pontoise, nous en avons désormais pris toute la mesure. Avec le recul, il peut devenir un outil dynamique.

Il convient enfin d'insister sur le fait que la démarche managériale de projet et la culture d'objectifs que véhicule la mise en place d'un tel bilan sont aussi importantes que son contenu.



Echanges avec la salle

De la salle

La pratique du bilan social permet-elle d'influencer la politique de recrutement des IATOSS et ITRF par exemple ? Ou alors est-ce seulement un outil de dialogue social ?

Éric FRANCOIS

Dans notre université, il s'agit pour le moment d'un instrument de dialogue social, surtout. Il nous reste encore à entrer dans l'exploitation des éléments statistiques pour avoir une démarche prospective en termes d'emploi. Le bilan nous a au moins permis de nous comparer avec le niveau national ; il a donc été l'occasion de pouvoir mettre notre taux d'encadrement en lumière, afin de faire comprendre la nécessité d'une politique de requalification.

Je vous informe au passage que notre bilan est accessible sur le site <http://www.u-cergy.fr> (on peut y accéder via le site de l'AMUE). Il s'agit des chiffres-clés. Le bilan complet est sur notre site Intranet.

Jean-Pierre FINANCE

Concernant l'usage du bilan social pour l'action de pilotage, l'une des questions importantes est par exemple de savoir où faire porter l'effort au moment de la demande de création d'emploi et de la politique de repyramidage. Il importe alors de disposer d'informations précises. Or le bilan social de l'Université Henri Poincaré présente une ventilation par composantes. Certaines ont pu accumuler plus de personnels que d'autres. Les décisions peuvent être beaucoup plus fines grâce aux détails dont nous disposons. Nous avons besoin d'une grande transparence dans l'affichage de ces informations si l'on veut faire adhérer les différents responsables.



L'élaboration et l'utilisation du bilan social : le bilan social, outil de communication

Patricia RIGOUX

Bureau de la gestion prévisionnelle de l'emploi de l'INSERM

Mon service réalise le bilan social chaque année. Démarche très ancienne pour l'établissement, le bilan social est réalisé à l'INSERM depuis 1988.

Je rappelle qu'il s'agit d'une obligation légale en application du Code du travail (L 438.1 et suivants – loi n° 77-769 du 12 juillet 1977 relative au bilan social dans l'entreprise). Mais il permet par ailleurs de répondre à l'obligation d'information du comité technique paritaire définie par le décret n° 82-452 du 28 mai 1982 modifié.

A l'INSERM, nous élaborons deux documents différents.

- Un bilan social « classique », permettant de répondre à ces obligations, est composé d'une partie « emploi » et d'une partie « développement social et professionnel ».
- Un bilan social « *light* » destiné à un public plus large, qui se présente sous une forme plus accessible.

Je me propose d'établir la liste de ce que contiennent les deux parties du bilan social à l'INSERM.

I. Le volet « Emploi »

- **Effectifs budgétaires**

C'est un élément classique. Notre recul nous permet, en outre, de faire figurer son évolution sur les dix dernières années.

- **Effectifs réels**

Il s'agit du bilan des personnels de l'année.

Pour les fonctionnaires chercheurs, ingénieurs et techniciens, plusieurs données figurent :

- la population au 31 décembre de l'année (le stock), présentée par corps, grades, etc. ;
- le flux par année de référence (d'entrées et de sorties, selon les motifs) ;
- une vision régionale du bilan social ;
- la répartition hommes - femmes ;
- les différents métiers pour les ingénieurs et techniciens ;
- la discipline pour les chercheurs ;
- la pyramide des âges ;
- l'ancienneté des personnels ;
- les retraites (pour l'année considérée, mais aussi les départs prévisionnels jusqu'en 2010) ;
- les personnels détachés, mis à disposition et accueillis en détachement.



Pour les agents non titulaires de l'État, on retrouve :

- le stock au 31 décembre et le flux annuel selon les différents types d'accueil de l'Établissement (sur crédits d'État ou ressources propres) ;
- les contrats à durée déterminée, la politique d'accueil des chercheurs étrangers et des boursiers, etc.

Cette année, nous avons en outre présenté une opération particulière, les « contrats d'interface », fruit d'une politique en partenariat avec les hôpitaux, les universités et les industriels.

- **Mobilité des personnels chercheurs, ingénieurs et techniciens**

Il s'agit de la mobilité interne à l'INSERM, c'est-à-dire les mouvements entre les régions.

- **Besoins des laboratoires en personnels ingénieurs et techniciens**

On trouvera ici les besoins mais aussi les moyens de l'établissement en matière de RH, afin de pouvoir mesurer l'écart que cela représente.

- **Recrutement et promotions**

Cette partie concerne aussi bien les chercheurs, les ingénieurs que les techniciens.

- **Rémunération**

Cette rubrique expose les dépenses du personnel considéré et leurs évolutions par rapport à l'année précédente, l'ensemble des grilles de rémunérations pour les personnels fonctionnaires, et une partie sur les primes et indemnités.

- **Conditions de travail**

Ont été intégrées sous cette rubrique toutes les formes de congés, le travail à temps partiel ainsi que les cessations anticipées d'activité.

II. Le volet « Développement social et professionnel »

- **Formation**

Cette partie est divisée en deux pour distinguer :

- la formation permanente (budget, dépenses, nombre de stagiaires, thématique des formations) ;
- les actions de l'École de l'INSERM (ateliers de formation scientifique, séminaires de formation à la santé, formation à la recherche pour les étudiants).

- **Politique sociale**

Dans ce volet sont décrits :

- les acteurs ;
 - le budget et les dépenses ;
 - les domaines de l'action sociale ;
 - les accidents et maladies professionnels ;
 - l'hygiène et la sécurité ;
 - les pensions et validations de service.
- Relations professionnelles**

Cette partie recense :

- l'ensemble des réunions des instances consultatives (CTP, CAP, CCHS) ;
- l'exercice du droit syndical (résultats des élections, représentativité syndicale, décharges et autorisations d'absences).



- **Évolution de la réglementation**

Le lecteur trouve dans cette rubrique une présentation des principaux textes réglementaires de l'année.

L'ensemble de ces éléments constitue une photographie de la politique et de la gestion des ressources humaines au titre d'une année pour l'ensemble des domaines des ressources humaines. Il permet des comparaisons, dans un certain nombre de domaines, sur les dix dernières années. Ce document est présenté au comité technique paritaire et au Conseil d'administration chaque année. Il est mis en ligne depuis deux ans sur le site des ressources humaines de l'INSERM (<http://www.rh.inserm.fr>).

III. Le bilan social « light »

Alors que le bilan social classique comporte entre 140 et 150 pages, celui-ci est un document plus léger (entre 40 et 50 pages) et plus graphique, destiné à une plus large diffusion. Il met en avant les chiffres et actions clés de l'année tout en gardant l'ensemble des domaines des ressources humaines (emploi, formation, politique sociale, médecine de prévention, accidents du travail, réglementation).

Ce document est diffusé en administration déléguée régionale et distribué lors de réunions institutionnelles (réunions des directeurs d'unités, rencontres internationales du Directeur général, etc.). La version 2003 devrait paraître début décembre. Il est également consultable sur le site de l'INSERM.

Suite à la déconcentration de la gestion administrative des personnels le 1er avril 2004, l'établissement réfléchit actuellement à la mise en place de bilans sociaux régionaux réalisés par l'administration déléguée régionale. Le nouvel outil devrait permettre de donner une meilleure vision régionale de l'INSERM et de mettre en avant la déconcentration des ressources humaines.



La méthode d'élaboration et les usages du bilan social

Jean-Christophe PELLAT

Directeur de l'UFR de lettres de l'Université Marc Bloch-Strasbourg 2

Jean-Emmanuel RUDIO

Cellule collecte et analyse de données-contrôle de gestion de l'Université Marc Bloch-Strasbourg 2

Monique SCHROEDER

Chef de la division des personnels de l'Université Marc Bloch-Strasbourg 2

L'Université Marc Bloch-Strasbourg 2 est à dominante lettres et sciences humaines (avec une UFR STAPS). Il s'agit de l'une des trois universités de Strasbourg. Elle accueille 13 000 étudiants, répartis en huit UFR et deux instituts dérogatoires dans le cadre de l'article 33 (théologie). Nous comptons environ 500 personnels enseignants et 380 personnels IATOSS (l'université dispose de 470 postes d'enseignants et 250 postes IATOSS sur budget de l'Etat). L'université a dépensé 20 millions d'euros en 2002. Nous appartenons à la vague contractuelle C. Le bilan social apparaissait dans notre projet de contrat pour 2001-2004.

Monique SCHROEDER

I. L'élaboration du bilan social à l' Université Marc Bloch

1. Démarches préalables

Dans la situation antérieure, nous produisions beaucoup d'informations, mais elles étaient dispersées, non publiées et surtout peu mises en valeur :

- les pyramides des âges ;
- les arrivées et départs (« tableau de rentrée ») ;
- les réussites aux concours ;
- la formation continue des personnels ;
- les heures complémentaires ;
- la répartition des postes et personnels.

Nous nous sommes inscrits dans une démarche de projet. Il s'agissait de regrouper et compléter les informations existantes pour constituer un bilan social. Aussi, nous nous sommes d'abord documentés sur ce qu'est un bilan social, et nous avons essayé de sensibiliser notre direction à cette question après le séminaire de l'AMUE en mars 2001. Puis nous nous sommes inscrits au groupe de travail de l'AMUE sur le bilan social et avons proposé l'inscription du bilan social dans le contrat quadriennal 2001-2004.

Dans un deuxième temps, le bilan social est devenu une volonté politique clairement annoncée. La réalisation du bilan social a été inscrite dans le contrat quadriennal 2001-2004, et une « lettre de cadrage » a été rédigée et présentée au Conseil d'administration, à la CPE et à l'ensemble des chefs de services et directeurs d'UFR. L'accent a été mis sur le caractère volontaire de cette démarche, et donc sur la possibilité d'adapter l'outil aux objectifs de l'UMB.



Les objectifs affichés étaient de :

- disposer d'un outil de diagnostic et de prise de conscience partagée des forces et faiblesses de la GRH de l'université ;
- favoriser le dialogue social et l'objectiver ;
- diffuser une information claire, pertinente et utile sur les différents aspects de la GRH.

Dans un souci de lisibilité, et pour servir ces objectifs, nous avons voulu donner une dimension pédagogique au bilan social.

Jean-Emmanuel RUDIO

2. Concertation

Nous sommes d'abord passés par une phase de concertation. Il convenait que la démarche de projet associe les différents acteurs de l'université. L'équipe projet a donc été constituée autour de plusieurs acteurs d'horizons très différents :

- le Président de l'Université Marc Bloch, maître d'ouvrage de la démarche ;
- le Secrétaire général, porteur politique du projet ;
- la Chef de la division des personnels, chef de projet ;
- le Responsable de la cellule Collecte et Analyse de données, responsable opérationnel ;
- les Chefs des bureaux des personnels enseignants et IATOSS ;
- deux représentants des directeurs d'UFR (volontaires) ;
- deux représentants de la CPE (volontaires) ;
- deux représentants des chefs de services ou responsables d'UFR (volontaires).

L'équipe projet avait pour tâches de :

- Définir le terme bilan social.
- Clarifier les objectifs recherchés.
- Définir l'architecture générale du bilan social. Nous avons adopté une structuration classique en sept chapitres : emplois/effectifs, rémunérations, hygiène et sécurité, conditions de travail, formation, relations professionnelles, actions culturelles et sociales.
- Définir concrètement le contenu du bilan pour qu'il soit un document utile et utilisé. A cet égard, il importait d'éviter le catalogue aride de chiffres qui n'est ni lu ni compris et qui perd donc toute utilité. Nous avons ainsi adjoint un glossaire des sigles utilisés à des fins pédagogiques. Et, pour chaque rubrique du bilan, il convenait de cibler les « informations intéressantes, pertinentes ».
- Réfléchir aux données chiffrées (indicateurs) qui permettent de répondre aux questions ou de les approcher. L'équipe opérationnelle vérifie ainsi la disponibilité des données et leur validité, et propose des formes de présentation des informations (type de tableau, graphique, etc.).
- Critiquer périodiquement le travail réalisé par l'équipe opérationnelle (par un dialogue pour arriver à la meilleure présentation possible).
- Expliquer et commenter les indicateurs du bilan social (c'est-à-dire répondre aux questions posées). Le choix politique de l'Université Marc Bloch, pour favoriser la lisibilité par un public large, a consisté à expliquer et commenter les données figurant dans le bilan social (sans jugement de valeur).
- Valider la version finale du document tel qu'il sera soumis à l'équipe de direction et présenté à la CPE et au CA en vue de sa diffusion interne et externe.
-



3. Réalisation

- **Les étapes**

Fruit d'un travail d'équipe, la réalisation a été confiée à l'équipe opérationnelle (constituée de deux personnes).

La première étape était le recueil de l'information :

- par extraction de données avec Harpège, Lagaf, Amadeus, GPI (pour les primes), Applivac (pour les vacataires), Nabuco, NabucoPaie ;
- auprès de la Division des Personnels : retour de la paie État, ARE, informations sur les accidents du travail, etc. ;
- auprès d'autres services de l'université : Division des Affaires Financières, Contentieux, Infirmierie, SCD, SAC, etc. ;
- auprès de partenaires extérieurs : médecine de prévention, assistante sociale, CAS, Amicale des Personnels, etc.

Il s'est ensuite agi de vérifier l'information, par le biais de contrôles, de rapprochements et de croisements, et en s'adressant aux services gestionnaires, afin d'apporter les corrections éventuelles. Nous avons ensuite mis en forme l'information (avec Excel), puis le document lui-même (sous Word).

Nous nous sommes bien sûr attachés à respecter la démarche exposée dans la partie concertation, en dialoguant avec l'équipe projet.

- **Observations**

Pour mener à bien cette réalisation, les échanges et travaux menés dans le groupe de travail réuni par l'AMUE furent précieux. Ainsi, nous avons pu profiter des exemples des établissements experts, de la confrontation des approches différentes, du cadrage des différentes étapes, de la facilité d'accès à la documentation et de la stimulation du groupe.

Les échanges au sein de l'équipe projet n'ont pas été moins décisifs. Ils ont garanti un regard extérieur à la gestion, ainsi que la vision de différents types de personnels (enseignants, IATOSS, etc.).

Concernant le temps nécessaire à la réalisation, la lettre de cadrage a été arrêtée à la rentrée 2001 et le document final présenté en juillet 2002 à la CPE. Cinq réunions de l'équipe projet ont été organisées entre décembre 2001 et juin 2002. Nous avons en outre évalué à environ cinq mois/homme de travail à temps plein (pour l'équipe opérationnelle uniquement) le temps nécessaire pour parvenir à la première version du document.

- **Les choix de l'Université Marc Bloch**

Monique SCHROEDER

Pour réaliser ce bilan social, nous avons opéré des choix. Ainsi nous avons traité l'ensemble des personnels (enseignants et IATOSS, fonctionnaires et contractuels). Cependant, compte tenu du caractère hétérogène de ces populations, des sections distinctes leur sont consacrées.

Jean-Christophe PELLAT

Ce point relatif à la cohésion est essentiel à nos yeux. En effet, les catégories administratives et les catégories enseignantes se connaissent peu ; le bilan social est le moyen de se connaître et de faire des découvertes (en termes de rémunérations et d'évolutions de carrière, par exemple).

Monique SCHROEDER

De même, nous avons établi un document global pour toute l'université. Nous avons étudié au cas par cas la pertinence de la présentation des données par composantes.



Nous avons essayé de ne pas nous disperser, ni de nous tromper d'objectif. Par exemple, le bilan social ne doit pas devenir l'outil de répartition des heures complémentaires, des postes enseignants ou IATOSS, et des primes. Mais il peut faire apparaître les conséquences de l'utilisation ou de l'absence d'outils spécifiques.

Nous nous sommes efforcés de réutiliser ou de nous raccrocher à des travaux qui doivent être réalisés (tels que Cosmos et le bilan de la formation), et de nous inspirer d'autres universités et organismes ainsi que des travaux de l'AMUE.

Nous avons également accepté que des données incontournables figurent dans le bilan même si l'utilité n'apparaissait pas immédiatement (notamment des éléments sur le contentieux et sur les maladies professionnelles). Par ailleurs, nous avons traité tous les points intéressants, même s'ils sont sensibles (primes, rémunérations, absences et congés, etc.). Il faut également accepter parfois de n'avoir rien à afficher, ou seulement peu de choses.

Jean-Christophe PELLAT

Ce sont en effet souvent les éléments sensibles qui motivent la lecture du bilan social !

Par ailleurs, concernant les rubriques qui comportent des lacunes, rappelons que le bilan social est un outil évolutif. Nous pouvons donc combler les lacunes dans ces domaines par la suite, au gré des améliorations des bilans sociaux successifs.

Jean-Emmanuel RUDIO

4. Pérennisation

J'aborderai cette question brièvement, pour ne pas empiéter sur l'intervention suivante. Nous avons réalisé deux bilans : ceux de 2000-2001 et de 2001-2002. Celui de 2002-2003 doit sortir pour Noël 2004. Celui de 2003-2004 devrait paraître en avril-mai 2005.

Je ferai maintenant quelques remarques sur la réalisation du second bilan social. L'introduction des comparaisons temporelles et l'observation des évolutions donnent tout son sens à l'outil. Par ailleurs, la prise en compte des critiques du premier bilan a permis des améliorations et apports de compléments. Nous avons maintenu l'équipe projet, la concertation fonctionnant bien.

Par rapport à la réalisation, nous avons gagné du temps, puisque nous avons évalué le temps nécessaire à l'élaboration du deuxième bilan social à deux mois/homme à temps plein.

II. Les usages du bilan social à l'Université Marc Bloch

1. Outil de travail

C'est, en premier lieu, un outil de travail quotidien pour la division du personnel. Il est l'occasion de prendre du recul par rapport à la gestion, ce que nous avons illustré par une maxime : « Dans le travail quotidien, penser à l'utilisation pour le bilan social. Dans la réalisation du bilan social, envisager ce qui peut être amélioré au quotidien ». Ceci signifie qu'il faut :

- vérifier la validité des données ;
- contrôler la cohérence et la clarté des pratiques ;
- améliorer l'organisation du travail ;
- développer et adapter les outils de gestion ;
- valoriser le travail fourni et les résultats.



Par exemple, à la rentrée, les gestionnaires nous ont suggéré qu'il serait judicieux de prendre en compte l'origine des personnels qui entrent à l'Université Marc Bloch. Ce sera donc le cas dans le bilan social en cours.

Nous nous sommes aussi rendu compte que certains vacataires non enseignants, normalement recrutés pour moins de dix mois, étaient là depuis plus longtemps. Le bilan social permet donc de voir si nos procédures et circulaires sont pertinentes et respectées.

Une autre utilisation quotidienne est de donner des chiffres. Les informations sont immédiatement disponibles, cohérentes, explicites et constantes ; le gain de temps est donc considérable.

Mais le bilan social permet aussi d'expliquer des chiffres. La rubrique « les clés pour comprendre » est utile à ce titre. L'explication est plus facile lorsque l'on a pris le parti de la transparence (le document est public et publié) et que la mise en perspective offre une vision globale.

Monique SCHROEDER

2. Outil de GRH

Bien entendu, le bilan social est aussi un outil de gestion des ressources humaines. Nous disposons maintenant d'un recueil d'indicateurs et de leurs évolutions, d'un bilan précis et d'observations des résultats des actions engagées. C'est une base permettant d'identifier les actions à mener et les objectifs à atteindre dans une optique de gestion prévisionnelle.

3. Outil de communication

La dimension pédagogique est très importante. Le bilan a ainsi pour objet de diffuser les « connaissances de base » pour faciliter à tout agent la compréhension de la gestion des ressources humaines en université. Il donne aussi aux élus les éléments minimums nécessaires à la compréhension des décisions à prendre dans les instances (à la CPE ou en CA).

Nous voulons aussi faire du bilan social la base d'une formation « sensibilisation à la gestion des personnels » ouverte à tous les personnels.

Jean-Christophe PELLAT

En outre, le bilan est un outil privilégié de formation des nouveaux gestionnaires.

Pour ma part, en tant que Directeur d'UFR, le bilan social m'a surtout apporté une meilleure connaissance des personnels IATOSS. J'ai également découvert certains rappels réglementaires utiles.

Je vous informe enfin que bilan social est aussi accessible sur Internet, à l'adresse <http://www-umb.u-strasbg.fr/> en format pdf, avec un accès direct aux chapitres.



La pérennisation du bilan social

Patrick PRUDON

Directeur des ressources humaines de l'Université Rennes 1

I. Présentation de l'Université Rennes 1

Puisque le bilan social reflète la réalité d'une université, je vais brièvement présenter l'Université Rennes 1. C'est un établissement pluridisciplinaire qui comporte trois secteurs : le secteur droit/économie/gestion/philosophie, le secteur sciences et technologie et le secteur santé. Ses 17 composantes sont réparties sur Rennes et l'ensemble de la Bretagne.

Elle accueille 23 000 étudiants, 1 650 enseignants et enseignants-chercheurs, 1 000 IATOSS et 1 600 intervenants extérieurs. Elle comporte par ailleurs 46 équipes de recherche dont 80 % du potentiel est associé aux EPST (CNRS, INRIA, INSERM, INRA).

II. Le bilan social de l'Université Rennes 1

Notre bilan social intègre les IATOSS et les enseignants, et possède donc une vocation fédératrice. Il est réalisé entièrement par le Service des Ressources Humaines, et disponible sur support papier et sur l'Intranet. Contrairement à d'autres universités, sa réalisation n'a pas été présidée par une démarche projet.

Notre bilan social existe depuis 1999. Ces cinq années d'expérience constituent donc un début de pérennité, qu'il nous faut confirmer.

III. Pourquoi pérenniser le bilan social ?

Il est à première vue délicat de répondre à cette question. En effet, sauf accident, il semble évident de continuer une démarche initiée. C'est au fond une évidence, d'autant plus que l'année la plus difficile est la première, lorsqu'il s'agit d'établir le premier bilan social, de définir les équipes, les indicateurs, etc. Les années suivantes sont plus faciles.

En outre, le besoin a été créé. Le bilan social étant un outil de communication et de transparence, en interrompre la réalisation risque d'être interprété, au mieux comme un retour en arrière, au pire comme une volonté de dissimuler des informations. Si la transparence existait avant le bilan social, elle était réservée à une partie de la population universitaire (Direction, élus, syndicats). Avec le bilan social, elle atteint tous les personnels.

Facteur de cohésion, tout particulièrement dans l'environnement pluridisciplinaire et multi-sites de Rennes 1, le bilan social permet de maintenir et développer le sentiment d'appartenance à une même communauté universitaire, notamment entre les enseignants et les IATOSS.

Par ailleurs, la pérennisation est indispensable pour la comparaison dans le temps. Elle permet de passer du simple bilan ponctuel (observation d'une année) à un outil de gestion. Le bilan social prend alors tout son sens comme :

- outil de suivi des objectifs du contrat quadriennal en matière de ressources humaines ;
- outil de repérage – il permet de pointer les forces et les faiblesses de l'établissement en GRH, de repérer des tendances, des comportements, etc.



Cela dit, le bilan social, même pérennisé, reste un bilan. Ainsi, il ne fait pas de prospective, même si, associé à d'autres outils, il permet d'en faire.

IV. Comment pérenniser le bilan social ?

1. Une question de volonté

Pérenniser le bilan social de l'établissement nécessite avant tout une forte volonté politique (celle du Président par exemple). Cela requiert également la volonté de l'équipe chargée de la réalisation du bilan social, pour faire en sorte que celui-ci devienne « obligatoire » et non facultatif, en maintenant la mobilisation autour de cette réalisation.

L'un des moyens de se forcer à le réaliser sans se laisser distraire par toutes les autres tâches est de l'inscrire dans le contrat quadriennal.

2. Les indicateurs

La pérennité du bilan social passe en outre par la pérennité des indicateurs. Il importe en effet de comparer ce qui est comparable. Aussi faut-il bien réfléchir au choix des indicateurs (le premier bilan social est d'ailleurs souvent un bilan social expérimental, une « année 0 »).

Les indicateurs doivent s'appuyer sur une base de données fiable, qui soit :

- la plus complète possible ;
- exacte ;
- à jour.

Ceci est indispensable. Dans le cas contraire, cela remettrait profondément en cause l'ensemble du bilan social.

3. La lisibilité

Pour durer, le bilan social doit également être compréhensible. On privilégiera donc le choix d'indicateurs clairs en pensant au lecteur non spécialiste de GRH. Mais le bilan doit aussi être attractif. La forme n'est pas accessoire : il convient de penser à la couleur, à alterner tableaux, camemberts, histogrammes, etc.

Il est préférable de disposer d'un bilan social incomplet (pas trop tout de même...) et lisible, plutôt que d'un bilan social exhaustif et illisible.

Je récapitulerai donc mon propos en disant que, pour assurer la pérennité du bilan social, nous avons besoin :

- d'une volonté de pérenniser ;
- d'une base fiable ;
- d'indicateurs pertinents et pérennes ;
- d'un document attractif.



Echanges avec la salle

Karine GAMBIER

J'apporterai un petit complément d'information : certains établissements n'ont parfois pas pérennisé leur démarche de bilan social, faute, la plupart du temps, de volonté politique ou de moyens. L'expérience prouve, par ailleurs, qu'il convient de ne pas faire reposer le bilan social sur une seule personne, sinon le risque d'incertitude est important.

Claude GUEDAT, INSA Lyon

Par quels moyens peut-on à la fois assurer la pérennité de l'outil et refléter l'actualité ?

Patrick PRUDON

Nos indicateurs permettent d'inclure des nouveautés, voire des ruptures. Le cas échéant, il est possible également de remettre en cause certains indicateurs. Quant aux explications ponctuelles sur ce qui a été établi une année, elles dépendent du fait que l'université a, ou non, choisi d'introduire des commentaires dans le bilan social. Nous ne l'avons pas fait, par souci d'objectivité. Néanmoins, des explications ponctuelles sont possibles, et notamment la mise en exergue de certaines données spécifiques à l'année concernée.

Enfin, des explications techniques existent dans notre bilan social.

Jean-Emmanuel RUDIO

Nous avons été amenés, à Strasbourg, pour notre deuxième bilan social, à modifier certains indicateurs. Dans ce cas nous avons inclus le nouveau calcul de l'année précédente en indiquant le changement.



Les remontées des données des bilans sociaux en administration centrale

Claude ROQUET

Ministère de la santé, sous-direction des professions paramédicales et des personnels hospitaliers, bureau de la politique des ressources humaines et réglementation générale des personnels hospitaliers

Je tiens tout d'abord à rappeler que les établissements publics de santé sont autonomes. Ils recouvrent quelques 202 métiers différents. L'entreprise du bilan social et de sa remontée est donc fort complexe, notamment en raison de l'application à des établissements publics de dispositions du code du travail.

I. Le bilan social des hôpitaux

Le bilan social est une obligation légale en application de la loi du 12 juillet 1977 pour les entreprises privées de plus de 300 salariés (décret du 8 décembre 1977), mais aussi pour les hôpitaux publics de plus de 300 salariés, en application du décret du 7 octobre 1988, soit onze ans plus tard.

1. Le contenu

Le bilan social des établissements publics de santé comporte sept volets, assez semblables à ceux contenus dans le bilan des entreprises :

- emplois ;
- rémunérations et charges accessoires ;
- conditions d'hygiène et de sécurité ;
- autres conditions de travail ;
- formation ;
- relations professionnelles ;
- autres conditions de vie relevant de l'établissement.

2. Les spécificités du décret du 7 octobre 1988

Le décret du 7 octobre 1988 établit une distinction entre les types de personnel (médical et non médical).

Il introduit par ailleurs des préoccupations spécifiques au statut de la fonction publique hospitalière :

- les mobilités entre fonctions publiques ;
- la titularisation ;
- la promotion ;
- l'ancienneté dans l'affectation.



3. Les procédures de consultation et de diffusion

Plusieurs acteurs sont consultés obligatoirement dans le cadre de l'élaboration du bilan social : le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail, le comité technique d'établissement, la commission médicale d'établissement et les organisations syndicales.

Les autorités destinataires du bilan social sont le conseil d'administration, le Préfet de département et le directeur de l'agence régionale de l'hospitalisation.

4. Les objectifs poursuivis

Comparables aux objectifs abordés par les autres intervenants, ils ont été précisés dans deux circulaires du premier février 1990 et du 21 mars 1991 pour les établissements publics de santé. Il s'agit de viser :

- la connaissance ;
- le dialogue social ;
- l'aide à la décision.

II. La remontée des bilans sociaux

La remontée des bilans sociaux est un outil de pilotage – à une échelle macro – pour le ministère et pour les établissements de santé depuis 1989. Elle permet de développer :

- l'observation sociale ;
- une approche comparative entre les différents établissements, ainsi qu'au regard des évolutions tendanciennes nationales ;
- la communication entre les acteurs hospitaliers ;
- la veille sociale.
- Ces deux derniers aspects dénotent la visée de dialogue social de la remontée des bilans sociaux.

1. Les modalités de recueil de l'information

Le document final ayant pour but de faire circuler l'information entre les différents établissements, les informations sont recueillies auprès de 145 établissements de plus de 300 agents afin de constituer la remontée des bilans sociaux. Un questionnaire de 50 pages, dont les informations sont extraites des bilans sociaux, est ainsi envoyé aux établissements de l'échantillon.

2. Les variables discriminantes

Les variables discriminantes sont au nombre de quatre :

- la taille de l'établissement, avec quatre niveaux d'effectifs, entre 300 et plus de 3 000 ;
- la catégorie statutaire : A, B et C ;
- la catégorie professionnelle : administratifs, soignants, techniques, médico-techniques et médicaux ;
- l'évolution sur les trois dernières années.



3. Le document produit

Le bilan social produit est un document de 170 pages, contenant des tableaux, des graphiques et commentaires interprétatifs.

Il est structuré en huit chapitres :

- Structure du personnel
- mouvements du personnel ;
- absences ;
- rémunérations et charges accessoires ;
- conditions d'hygiène et de sécurité ;
- conditions de travail ;
- dépenses de formation ;
- recomposition de l'offre de soins (ce volet est apparu il y a environ quatre ans).

Le volet méthodologique y est important.

4. Les limites de la remontée du bilan social

En dépit de ses vertus, la remontée du bilan social présente certaines limites. On remarquera ainsi que les données sont diffusées trop tardivement (environ deux ans après l'année d'observation).

En outre, si l'on peut bien, sur la base de ce document, disposer d'une vision comparative, il n'existe pas de données régionalisées.

Enfin, la remontée du bilan social n'établit pas de lien avec la nature et le niveau d'activité des établissements.

5. La diffusion des données

Le document final est assez largement diffusé. Il est par ailleurs mis en ligne sur le site Internet du ministère de la santé : <http://www.sante.gouv.fr/dossiers> . On peut y entrer par ordre alphabétique sous l'entrée « données sociales hospitalières » ou directement au lien suivant : http://www.sante.gouv.fr/htm/publication/donsoc_03/accueil.htm. Le document est également mis à la disposition des chercheurs sous forme de CD-Rom.

Pour faire le rapprochement avec les établissements universitaires et la problématique du jour, je tiens enfin à préciser que le bilan social n'est qu'un outil de gestion parmi d'autres; il est loin d'être le seul. Les hôpitaux font par ailleurs un projet social à un horizon de 5 ans, et négocient un contrat social en se fondant notamment sur les fiches métiers. Ainsi, même s'il est très important, le bilan social n'a peu de lien avec le budget, l'activité et la qualité.



Echanges avec la salle

Karine GAMBIER

Vous nous avez exposé là un bon exemple de ce que peut être une mutualisation des connaissances des établissements entre eux.

De la salle

Afin de souscrire aux exigences de mise en commun de la remontée des bilans sociaux, tous les bilans sociaux se présentent-ils exactement de la même façon ?

Claude ROQUET

Il existe en effet un contenu obligatoire. Mais pour le reste, les établissements disposent d'une assez large autonomie.

De la salle

La mise en œuvre de la LOLF va-t-elle entraîner une modification des bilans sociaux des hôpitaux ?

Claude ROQUET

En aucun cas. La LOLF ne concerne pas les établissements de santé qui sont financés par l'assurance maladie.

Pour nous, l'outil est avant tout utilisé en termes de connaissance des conditions de travail, notamment les accidents de travail et les maladies professionnelles. Cette connaissance permet d'élaborer et d'orienter les politiques de ressources humaines et de contribuer à l'amélioration des conditions de travail.

Catherine FLEURY, Université Aix-Marseille 3

Le bilan social sert tout de même à attester de la concrétisation des projets, ainsi qu'à mesurer les progrès accomplis.

Claude ROQUET

Certes, mais il est avant tout un dispositif utile pour la connaissance des conditions de travail et permet aussi aux établissements de mesurer leurs propres performances.



L'automatisation du bilan social : bilan social à l'Institut National Polytechnique de Grenoble : un exemple d'automatisation

Michel BOULOGNE

Maître de conférence, cellule statistiques de l'INP Grenoble

A l'INP Grenoble, nous allons publier notre troisième bilan social début décembre. L'automatisation de l'outil n'en concerne que la partie chiffrée.

I. Présentation de la cellule statistiques

La cellule statistique de l'INP Grenoble entend constituer un lien entre les services gestionnaires et les informaticiens.

Nous y produisons des chiffres et des états à partir des différentes bases (Apogée, Harpège, Hélico, Lagaf, Nabuco, Sigagip, Astre, etc.). Notre finalité est de produire et de mettre à disposition les données.

II. L'automatisation du bilan social

L'automatisation du bilan social ne concerne que quelques chapitres du bilan social, piloté par le Secrétaire Général.

Elle ne saurait donc englober toute la richesse contenue dans le document ; elle ne sert qu'à l'élaboration des indicateurs (tableaux et graphiques).

1. Les objectifs

L'objectif de l'automatisation est de pouvoir éditer un document :

- utilisable immédiatement ;
- convivial ;
- mis à la disposition des gestionnaires et des décideurs.

L'automatisation aide donc à faire du bilan social un outil de gestion.

2. La réalisation

Nous avons utilisé l'environnement Access, car il est souvent disponible sur tous les postes informatiques, donc sans surcoût. C'est du reste un outil bureautique Windows. Il utilise le module graphique Excel, et offre donc une compatibilité avec nombre d'applications.

3. Les avantages de l'outil

L'outil que nous avons développé permet notamment d'être indépendant des services informatiques et de mélanger les sources d'informations.

Le but est d'obtenir des états imprimables ou des fichiers pdf.



4. Les données

Les données dont nous nous occupons proviennent :

- d'Harpège pour ce qui concerne le personnel ;
- d'Hélico concernant les heures complémentaires ;
- de Lagaf pour la formation continue des personnels.

5. Les exigences préalables

Nous ne nous intéressons ici qu'au contenu informatif des bases. Avant de procéder à une automatisation du bilan social, la nécessité de vérification et de contrôles est impérative. Il convient d'élaborer des procédures de certification des données des bases et des procédures de mise à jour et remise en cause pour améliorer les saisies. A cette fin, il est important d'impliquer tous les acteurs des circuits d'information.

III. Présentation de l'outil

L'outil se présente comme suit (voir illustration ci-dessous).

Microsoft Access

Écran principal

Date Enquête : 05/11/2004 Date Observation : 05/11/2004 Valeur du point : 52,49

Les personnels | Les emplois | Les rémunérations | Vérif Harpège | Divers | Lagaf

Ensemble du personnel

- Répartition des agents INPG selon la position (P4)
- Répartition détaillée des agents INPG selon la position (P5)
- Pyramide des âges tous les personnels (P6) 1
- Pyramide des âges des titulaires (P7)
- Personnel de l'INPG par composante (P8)
- Personnel de l'INPG par population et composante (P9)

Personnel Enseignant

- Cameberts parités (P10) 2
- Situation du personnel enseignant de l'INPG (P11)
- Pyramide enseignants et enseignants chercheurs (P12)
- Pyramide enseignants du supérieur (P13) 3
- Pyramide enseignants second degré (P14)
- Rép par catég d'emploi et composante (P15)
- Pyramide en fonction du poste (P16)
- Répartition des titulaires par composante selon leur grade (P17)

Personnel IATOS

- Cameberts IATOS INPG (Budgets) (P18)
- Pyramide IATOS (P19)
- Pyramide titulaires et contractuels (P20)
- Pyramide budget propre (P21)
- Pyramide titulaires et contractuels par tranche d'âges (P22)
- IATOS sur budget état (P23) 4
- INPG sur budget propre (P24)
- Ancienneté des contractuels (P25)
- Répartition par composante (P26) 5
- Répartition par composante (P27)
- Tableaux IATOS INPG (Budgets) (P28)
- IATOS budget état et propre par catégorie (P29)
- IATOS sur budget état par catégorie (Titulaires et contractuels) (P30)

Départs en retraite

- Personnel INPG (P34)
- Personnel enseignants (P35)
- Personnel IATOS (P36)

Sélectionner Ens du pers | Sélectionner Pers ens | Sélectionner Pers IATOS | Sélectionner Cg maladie | Sélectionner Dep retraite

Tout sélectionner | Visualiser le(s) état(s) | Imprimer le(s) état(s)

Imprimantes : HP Stat | Début de numérotation des pages : 4

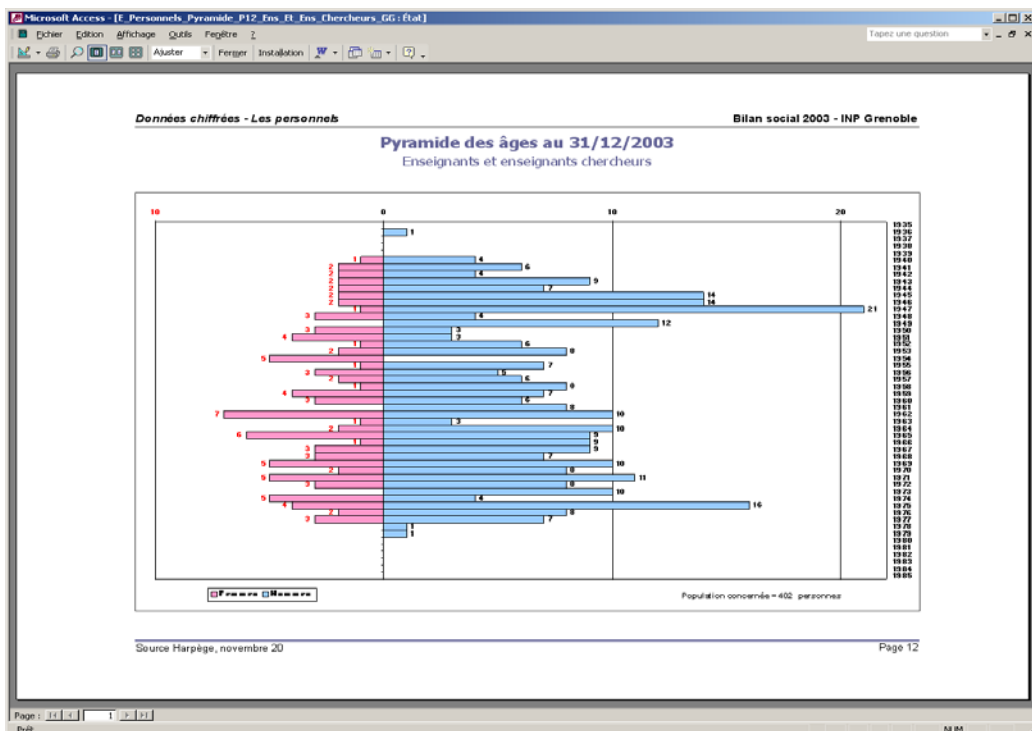
Mode Formulaire | NUM

Cellule Statistique - INP Grenoble - 12.2 - GG



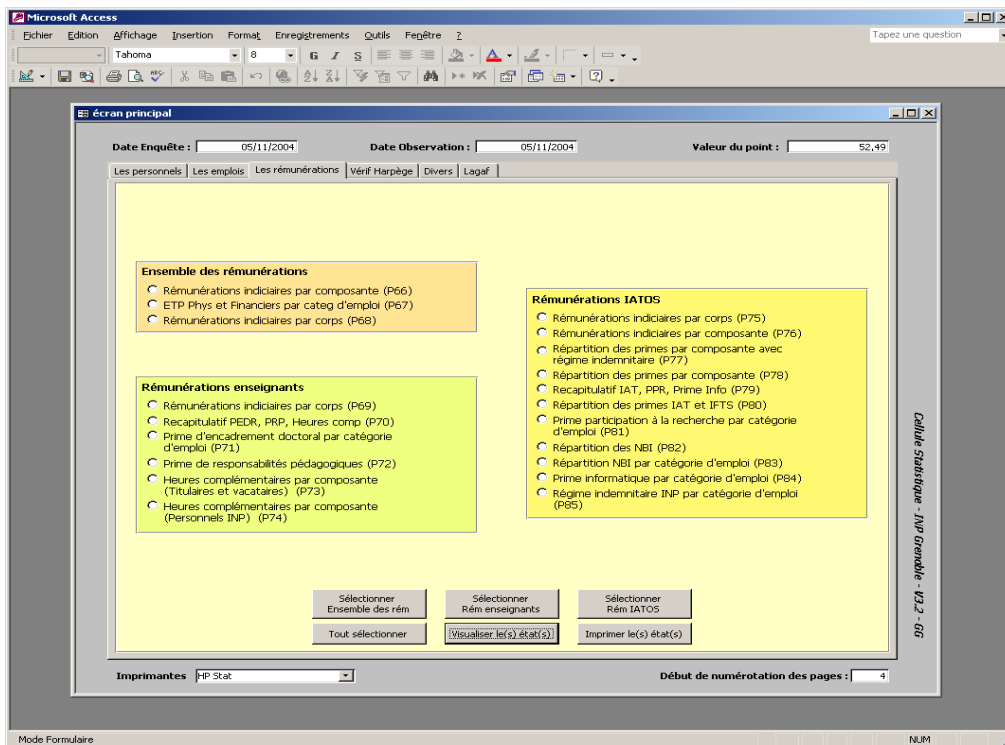
Y figurent la date et les catégories sous différents onglets. Lorsque l'on exécute une requête sur les personnels, on dispose de différentes catégories : ensemble, enseignants, IATOSS, départs en retraite ou encore congés maladie (voir illustration ci-dessous).

Il est ainsi possible d'obtenir facilement une visualisation de pyramide des âges directement exploitable (voir ci-dessous l'exemple pour les enseignants au 31 décembre 2003).

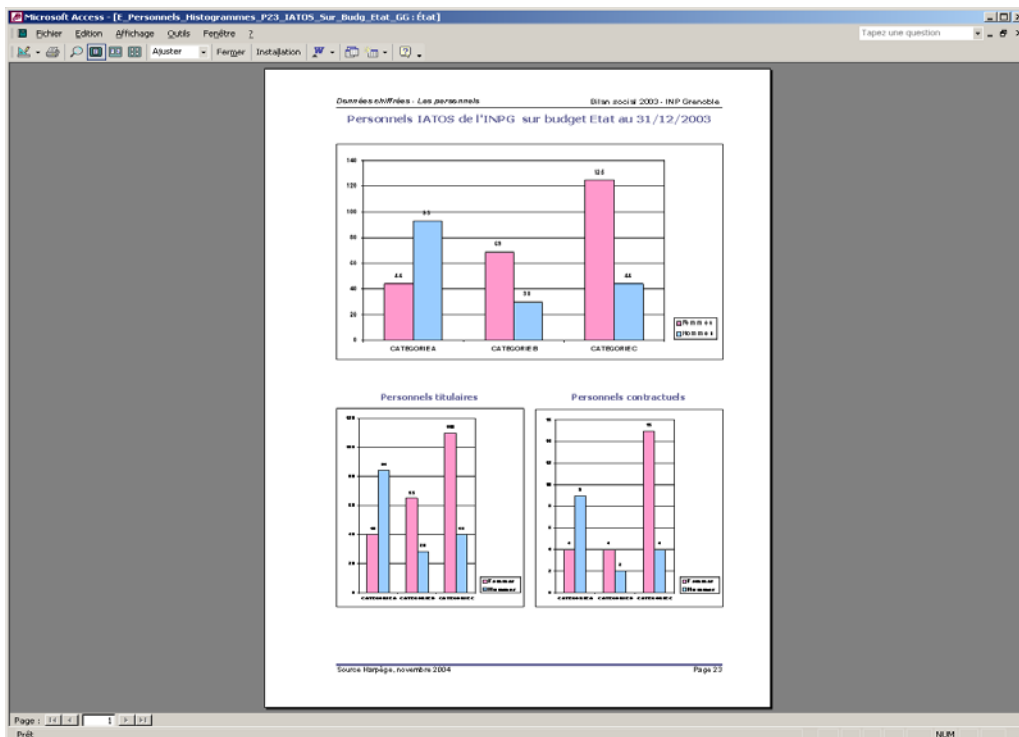


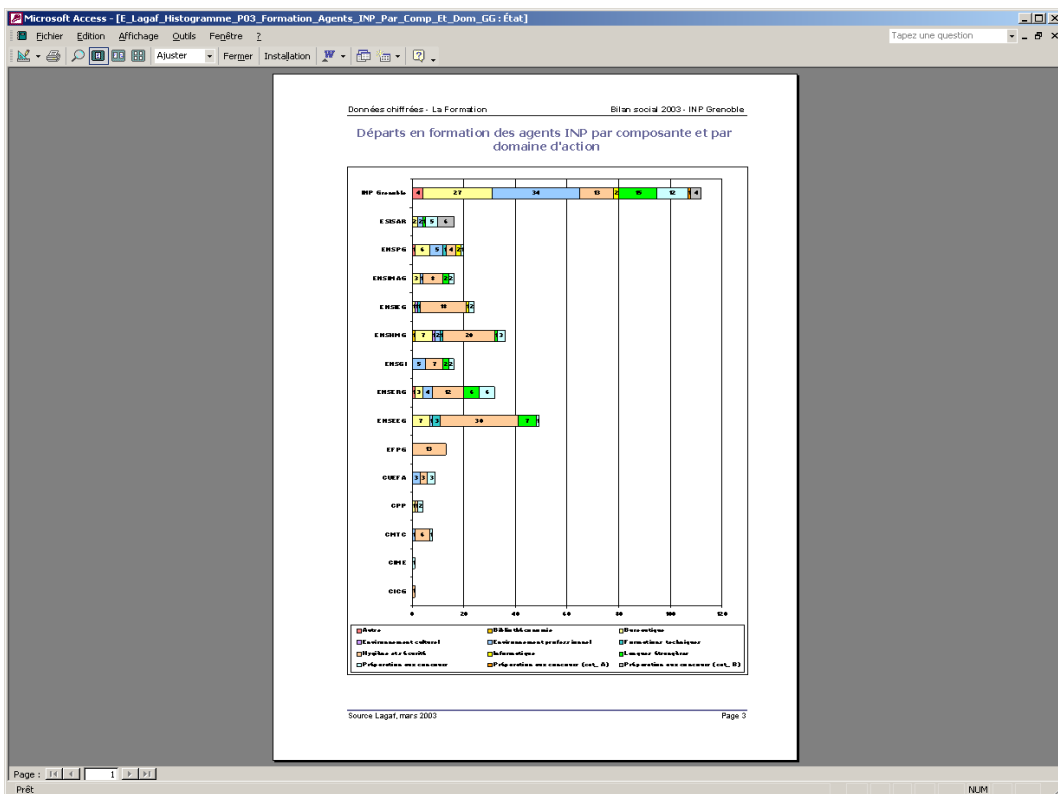
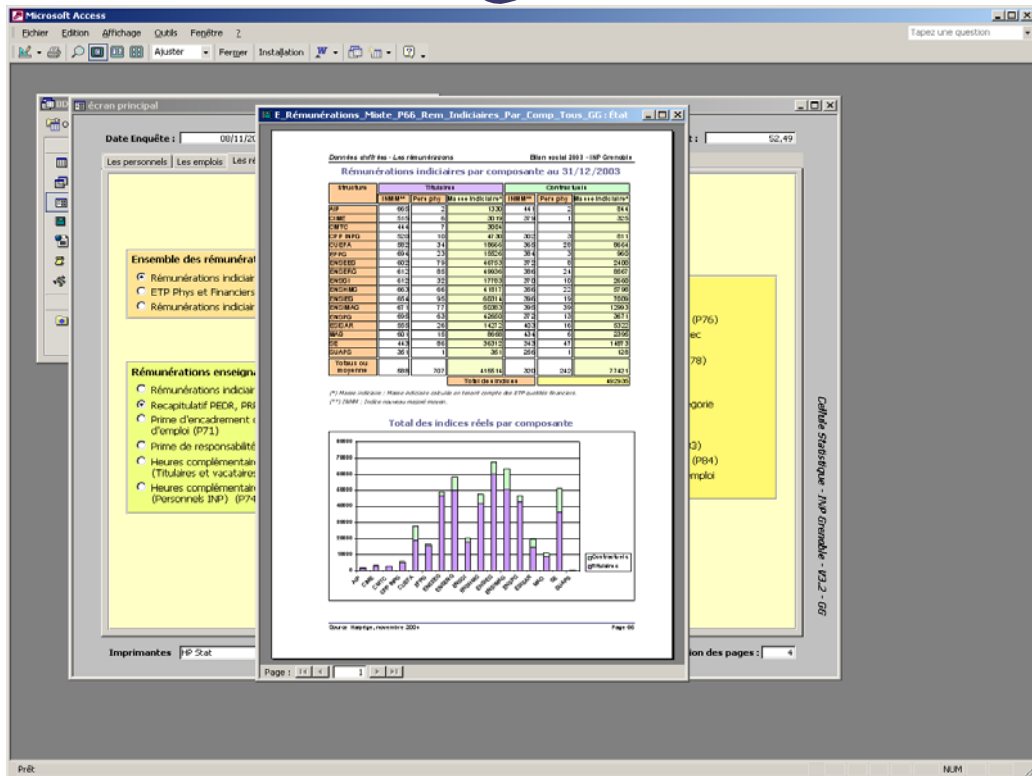


Vous pouvez voir ci-dessous un autre exemple : il s'agit du tableau de requête pour les rémunérations.



L'avantage est de disposer d'une charte graphique stable, permettant une bien meilleure visibilité ainsi qu'une meilleure accessibilité. La plus longue des requêtes prend deux minutes, l'outil est donc assez rapide. Vous noterez qu'il existe également un onglet de vérification, qui a pour objet de mettre en lumière les anomalies, aberrations ou oublis. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'états supplémentaires.







Echanges avec la salle

De la salle

Le logiciel est-il disponible ?

Michel BOULOGNE

Il s'agit du travail de l'INP, il me faut donc poser la question pour savoir si la diffusion est autorisée. L'avantage de cet outil est que l'on peut prendre en compte les situations particulières des universités.

De la salle

Qui a accès à cette base ?

Michel BOULOGNE

Pour l'instant, seule la cellule statistique.

De la salle

Est-il plus simple d'utiliser cet outil ou Business Objects ?

Michel BOULOGNE

Business Objects peut revenir à cet outil si l'on utilise les requêtes. La différence entre Business Objects et Access tient surtout à la présentation. L'intérêt principal que je vois dans l'outil que je vous ai présenté est qu'il est intégrable dans la bureautique classique, et qu'il permet d'être utilisé sans le secours des informaticiens.

De la salle

Mais, si Harpège évolue, alors il faudra modifier les requêtes ?

Michel BOULOGNE

Bien sûr. C'est du reste également le cas pour Business Objects. Il faudra prendre en compte les nouveaux champs.



L'utilisation de Business Objects pour alimenter le bilan social

Yves CHAIMBAULT

Secrétaire général de l'Université des Sciences et Technologies de Lille-Lille 1

Nicole DEBAILLEUX

Responsable du service des personnels de l'Université des Sciences et Technologies de Lille-Lille 1

Patricia CIESIELSKI

Gestionnaire personnel enseignant, Utilisatrice Business Objects, service des personnels de l'Université des Sciences et Technologies de Lille-Lille 1

Yves CHAIMBAULT

Il faut commencer en précisant qu'aucun d'entre nous n'a de formation informaticien. C'est en tant qu'utilisateurs que nous allons vous exposer notre expérience.

I. Business Objects et bilan social : ils étaient faits pour se rencontrer

1. Le bilan social à Lille 1

Le bilan social a été créé à Lille 1 en 1998, grâce à une volonté politique du Président. C'est un document de 125 pages. En termes de contenu, il concerne toutes les catégories de personnels, et compte plus de 200 indicateurs, dont les trois quarts sont des indicateurs numériques.

En 1998, il était géré par un attaché « en surnombre » (qui était chargé du bilan social et d'une mission de recherche). De 1999 à 2002, il fut pérennisé par une attachée juxtaposée au service du personnel. Enfin, depuis 2002, il est rattaché à la cellule communication.

2. Business Objects : la revanche du service du personnel

La production d'indicateurs au sein du service du personnel avant Harpège passait par l'utilisation du logiciel 4D. Les requêtes étaient alors faites directement par les gestionnaires.

Avec l'arrivée d'Harpège (en 1999) est venue l'obligation de passer par un informaticien pour produire des listes et tableaux. Ceci a été vécu comme un recul, une déposition des possibilités de requêtes.

Aussi, un palliatif a été de spécialiser une personne pour créer une interface, et de revenir à des tableaux Excel.

Mais l'AMUE a proposé un univers Business Objects, grâce auquel le service se réapproprie l'initiative des requêtes. Nous avons donc envoyé en formation dans un organisme privé un gestionnaire IATOSS, un gestionnaire enseignant et un informaticien. La formation s'est avérée inadaptée à la gestion de personnel, celle-ci étant plutôt orientée vers la gestion de produits commerciaux. Cela a donc représenté un gros investissement des personnels.

3. Les avantages de Business Objects

Business Objects est un outil intégré d'interrogation, d'extraction et d'analyse qui permet de créer des listes, tableaux, graphes, à partir de données issues de bases de données et de fichiers.



L'extraction est une classification dans un univers constitué de classes (regroupement logique d'objets), d'objets (regroupement de données) et d'indicateurs (agrégations de données).

On procède par requêtes : on y insère des objets, des indicateurs et des conditions.

II. Business Objects et bilan social : une communauté qui reste partielle

1. L'alimentation du bilan social

Un service responsable se charge de cette alimentation, en recueillant l'information auprès des différents services (Secrétariat général, service du personnel, service des traitements, service hygiène et sécurité, médecine du travail, etc.).

Il procède à une lecture critique des informations recueillies. Elle est essentielle dans les premières années. Il se prête également à une sécurisation des informations de base.

2. L'usage de Business Objects dans le bilan social

Notre bilan social se présente aujourd'hui sous la forme de cinq chapitres (très inégaux) :

- Chapitre 1 : Emplois et Carrières ;
- Chapitre 2 : Rémunération et masse salariale ;
- Chapitre 3 : Santé, Hygiène/Sécurité et autres conditions de travail ;
- Chapitre 4 : Relations Professionnelles ;
- Chapitre 5 : Action culturelle et sociale.



Dans ce cadre, Business Objects est surtout utilisé pour le chapitre 1 (qui est le plus important) et une première partie du chapitre 3 (santé, hygiène et sécurité et autres conditions de travail). Nous ne l'utilisons pas pour la partie 2, pour laquelle nous avons des difficultés de récupération des données.

3. Les réalisations en 2002, 2003 et 2004

Pour le bilan social de 2002 les données furent extraites d'Harpège par Business Objects et retravaillées sous Excel. Pour le bilan social de 2003, nous sommes allés un peu plus loin. Les données furent extraites d'Harpège par B.O. sous forme de tableaux actuellement en cours d'automatisation. La partie « personnel titulaire » est automatisée, et la partie « personnel contractuel » est en cours d'automatisation.

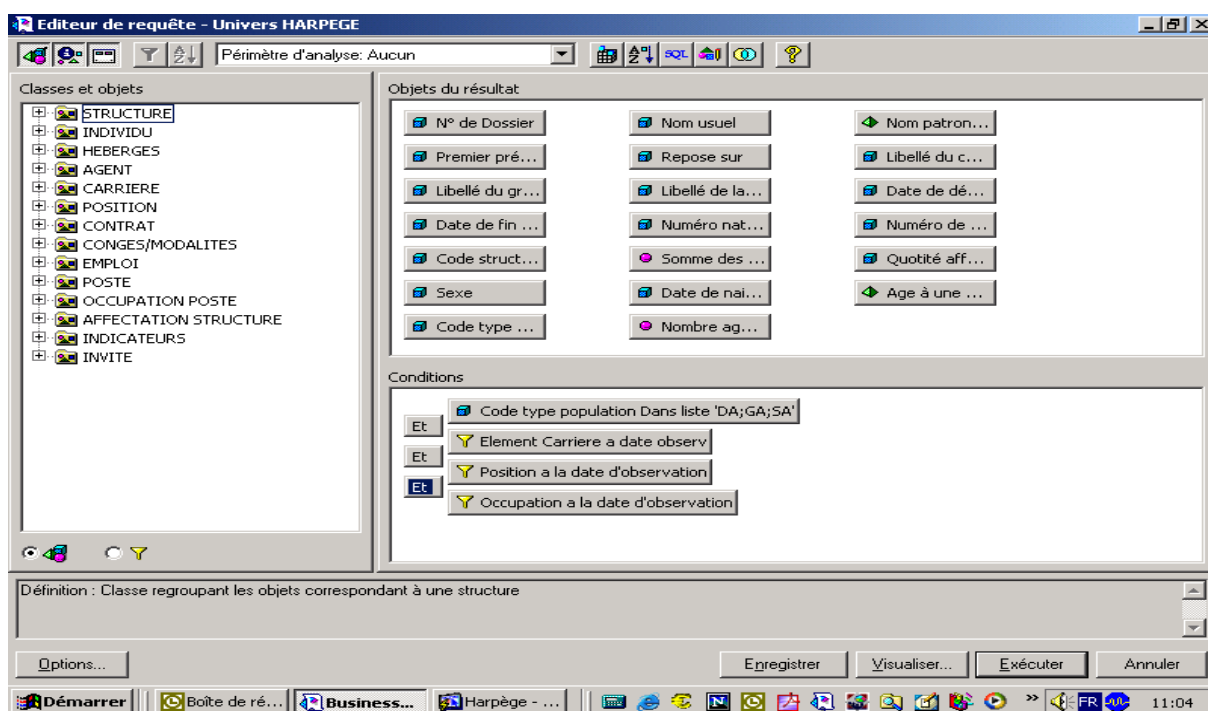
Ce fut un gros investissement pour l'élaboration des requêtes sur Business Objects et le traitement des données extraites.

Pour le bilan social 2004, à supposer que la demande de la direction reste identique et que l'automatisation est finalisée, il suffira de rafraîchir les données sur Business Objects uniquement en modifiant la date d'observation, puis de vérifier les résultats (si besoin par l'intermédiaire de listes).



4. Un exemple de requête avec Business Objects

L'environnement Harpège se présente avec des classes (structure, individu, hébergés, agent, etc.) comme vous le voyez ci-dessous.



5. Le travail du service

La demande provient du niveau politique, et peut varier. La spécification de la demande nous incite à veiller à la complétude de la demande, et à envisager les cas particuliers éventuels (une liste de personnels inclut-elle les CLM, les détachements ?).

Il convient ensuite de préparer la réponse en anticipant les demandes sur les valeurs de lecture (indicateurs), et d'organiser le formatage du tableau ainsi que son ergonomie .

Procéder à la vérification du travail par une édition de listes est tout à fait indispensable pour traquer les éventuelles erreurs ou aberrations.

Il faut enfin aider à la compréhension du résultat.

III. Conclusion

1. Avantages et inconvénients

Travailler sur Business Objects permet tout d'abord de travailler sur la source et non sur une image. C'est certes un avantage relatif (Harpège doit en effet être à jour).

Travailler avec des gestionnaires au sein du service du personnel permet par ailleurs un souci constant de compréhension de la demande et une meilleure appréhension des problèmes.

Travailler de façon centralisée rend enfin possible la cohérence de la donnée et la pertinence de la saisie. A Lille 1, seuls 2 instituts ont été formés sur Harpège et saisissent des données qui ne sont pas toujours entrées de façon homogène par rapport au service central ce qui pose des problèmes lors de la sortie de statistiques.



Les inconvénients sont classiques : ils sont liés au fait que l'on demande à des personnes de se mobiliser alors qu'elles ont déjà d'autres tâches à accomplir. Nous demandons aux gestionnaires d'être multi-compétents. Enfin, nous rencontrons des problèmes habituels de calendrier.

2. Business Objects et Entrepôt de données

Nous utilisons aujourd'hui Business Objects directement. Nous pourrions cependant utiliser l'Entrepôt de données, que nous avons importé.

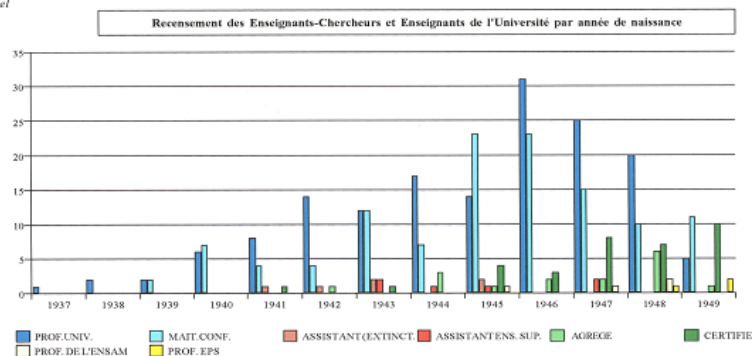
L'avantage possible de l'Entrepôt de données serait de pouvoir solliciter différentes bases de données. Nous serons peut-être amenés de le faire l'année prochaine, en raison de l'obligation de réfléchir à une autre présentation des données relatives aux rémunérations. Pour le moment nous n'en avons pas éprouvé le besoin.

Je vous propose désormais d'examiner quelques exemples d'états (voir ci-dessous) :

- **le recensement des enseignants de l'université par année de naissance (la commande peut être précisée) ;**

Université des Sciences et Technologies de Lille
Service du Personnel

Date d'observation : 01/09/2004



	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	Total
PROF.UNIV.	1	2	2	6	8	14	12	17	14	31	25	20	5	157
MAIT.CONF.			2	7	4	4	12	7	23	23	15	10	11	118
ASSISTANT (EXTINCT.)					1	1	2		2					6
ASSISTANT ENS. SUP.							2	1	1		2			6
AGREGE						1		3	1	2	2	6	1	16
CERTIFIE					1		1		4	3	8	7	10	34
PROF. DE L'ENSAM									1		1	2		4
PROF. EPS												1	2	3
Total	1	2	4	13	14	20	29	28	46	59	53	46	29	344

20/9/2004



- la répartition par âge des titulaires selon leur corps (hors IUT et IUT) ;

Université des Sciences et Technologies de Lille
Service du Personnel

Date d'observation : 31/01/2004

Répartition par âge de l'effectif des enseignants titulaires selon leur corps

Hors IUT

Tranche d'âge	PR			MCF			AS		PRAG			PRCE			Eas ENSAM			PLP			Prof EPS			Total Général
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	
25 à 29				9	12	21																		21
30 à 34	1	2	3	37	73	110			2	6	8	1	3	4										125
35 à 39	4	32	36	47	89	136			6	2	8	2	2	4			1	1	1	1	1	1	1	186
40 à 44	3	32	35	28	70	98			3	4	7	2	3	5										145
45 à 49	6	32	38	17	45	63	1	1	6	9	15	5	4	9							1	1	2	128
50 à 54	4	25	29	18	23	41			4	5	9	5	14	19							1	4	5	103
55 à 59	10	80	90	15	49	64	4	4	4	4	8	4	14	18	1	1						1	1	186
60 à 64	8	35	43	4	23	27	5	5				1		1										76
65 à 69		4	4		1	1																		5
Total	36	242	278	175	386	561	10	10	25	30	55	20	40	60	1	1	1	1	1	3	6	9	975	

IUT

Tranche d'âge	PR			MCF			AS		PRAG			PRCE			Eas ENSAM			Total Général						
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total							
25 à 29				1	1	2					3	3		1	1									6
30 à 34		1	1	6	14	20					1	2	3		1	1								25
35 à 39		4	4	3	8	11					1	5	6	1		1			1	1				23
40 à 44		3	3	4	10	14					4	4	4	3	7									28
45 à 49		2	2	1	5	6	1		1		4	4		1	1	1	1	1	1	2				16
50 à 54	2	5	7	2	4	6					1	2	3	1	5	6	1	3	4					26
55 à 59	1	16	17	4	10	14	2		2		6	6	3	4	7			3	3					49
60 à 64		4	4		4	4			1	1		1	1		1	1								11
Total	3	35	38	21	56	77	3	1	4	3	27	30	9	16	25	2	8	10						184



- la répartition par sexe, catégorie et corps de l'effectif des titulaires.

Université des Sciences et Technologies de Lille
Service du Personnel

Date d'observation : 31/01/2004

Répartition par sexe, par catégorie et par corps de l'effectif des titulaires

ASU

Université					
ASU / Université	Femmes	%	Hommes	%	Total
A	19	70,37 %	8	29,63 %	27
B	44	97,78 %	1	2,22 %	45
C	107	90,68 %	11	9,32 %	118
Total	170	89,47 %	20	10,53 %	190

IUT A					
ASU / IUT A	Femmes	%	Hommes	%	Total
A	1	50,00 %	1	50,00 %	2
B	2	66,67 %	1	33,33 %	3
C	18	90,00 %	2	10,00 %	20
Total	21	84,00 %	4	16,00 %	25

IT(A)RF

Université					
IT(A)RF / Université	Femmes	%	Hommes	%	Total
A	82	41,00 %	118	59,00 %	200
B	75	55,15 %	61	44,85 %	136
C	137	54,37 %	115	45,63 %	252
Total	294	50,00 %	294	50,00 %	588

IUT A					
IT(A)RF / IUT A	Femmes	%	Hommes	%	Total
A	5	45,45 %	6	54,55 %	11
B	1	8,33 %	11	91,67 %	12
C	18	58,06 %	13	41,94 %	31
Total	24	44,44 %	30	55,56 %	54

Bibliothèque

Université					
Bibliothèque / Université	Femmes	%	Hommes	%	Total
A	3	50,00 %	3	50,00 %	6
B	12	85,71 %	2	14,29 %	14
C	12	75,00 %	4	25,00 %	16
Total	27	75,00 %	9	25,00 %	36

Pour information, tous les transparents exposés sont en libre accès sur le site de l'AMUE en format pdf.



Business Objects / Harpège : la démarche de l'AMUE

Hervé ETIENNE

Responsable du pôle accompagnement, département produits de l'AMUE

Thierry AUDRAIN

Chef de produit Harpège, département produits de l'AMUE

Hervé ETIENNE

I. La démarche de l'AMUE dans son contexte

1. Le contexte

Plusieurs éléments du contexte plaident pour une utilisation de cet univers. La fonction RH est en évolution en termes réglementaires et métiers, mais aussi concernant le pilotage. La demande de pilotage est de plus en plus forte, et par ailleurs les établissements exigent une plus grande souplesse d'utilisation des outils de consultation des données.

La généralisation du bilan social est une autre raison de cet usage.

Largement diffusé dans les établissements pour d'autres applications (comme Apogée), l'outil Business Objects semblait tout indiqué pour atteindre ces nouveaux objectifs et apporter la souplesse nécessaire aux utilisateurs.

2. La demande

La demande de la part des établissements est de disposer de méthodes, d'outils fiables et performants pour pouvoir satisfaire ces besoins en termes de pilotage et de bilan social.

3. La démarche

L'AMUE se positionne à la fois sur les aspects métiers et les aspects produits, et travaille à partir des besoins et des bonnes pratiques des établissements.

II. Les apports de Business Objects dans la GRH des établissements

Les apports de Business Objects sont assez nombreux.

Il existe tout d'abord une complémentarité avec les éditions fournies en standard dans Harpège. Business Objects peut sortir des états spécifiques et personnalisés en complément ou en remplacement des éditions réglementaires produites dans Harpège.

Business Objects permet donc aux gestionnaires d'avoir une vision métier à partir des données d'Harpège sans grandes exigences techniques. Nous avons introduit plusieurs dimensions :

- RH (agent, contractuel, fonctionnaire, etc.) ;
- Pilotage (taux d'occupation, quotité physique, quotité financière, etc.) ;
- Bilan social (effectifs, indicateurs, etc.).



III. Première étape de la démarche : les fondements

1. Elaboration d'un univers Business Objects associé à Harpège

C'est au début 2001 qu'a été élaboré et diffusé l'univers Business Objects associé à Harpège. Cette élaboration s'est effectuée autour de quatre axes de travail : Annuaire ; GRH ; Pilotage ; Bilan social. Aujourd'hui, nous développons surtout les axes Pilotage et Bilan social.

Le principe était de ne pas diffuser un catalogue de requêtes mais de laisser aux établissements la possibilité de produire des états qui tiennent compte au plus près de leurs spécificités locales.

Les analyses et développements se sont appuyés sur :

- les travaux du groupe « Bilan social » (de la période 2001-2002) ;
- l'univers développé par l'INPG et Paris VII ;
- un groupe utilisateurs et des expériences d'établissements.
- Avec ces éléments, nous avons raisonné édition par édition pour savoir quoi faire, quels filtres créer, etc.

2. Diffusion

Nous avons également travaillé à sensibiliser la communauté, notamment par un premier séminaire d'échange d'expériences sur le thème du pilotage RH en septembre 2001. La question était en particulier : comment alimente-t-on Harpège ? A quelle fin ?

Nous avons ensuite déployé l'univers Business Objects en juin 2002, et mis en place un espace dédié sur Internet en octobre 2002 (sur le site de l'AMUE : <http://www.produits.amue.fr/>) afin que les établissements mutualisent leurs travaux. Il s'avère que cet espace est resté vide, faute d'animation probablement. Le problème est également que chaque établissement personnalise son univers.

Nous avons ensuite évalué l'utilisation et recensé les demandes des établissements par le biais d'une enquête en mars 2003. Les résultats de cette enquête laissent apparaître :

- un bon niveau de satisfaction pour les établissements qui l'utilisent ;
- une utilisation orientée vers le pilotage et le bilan social ;
- des demandes pour compléter l'univers, mutualiser des requêtes et mettre en place des formations ;
- une motivation des établissements pour relancer des travaux.
-

IV. Deuxième étape de la démarche : l'optimisation

En novembre 2003 a été mis en place un nouveau groupe de travail ayant pour objectif l'optimisation de l'utilisation de l'univers. Il était composé de treize établissements et des équipes AMUE, métier et produit RH.

Quatre axes de travail ont été retenus :

- évolution fonctionnelle du produit ;
- évolution technique du produit ;
- mutualisation ;
- formation.

Depuis cette date, trois réunions de travail et une enquête ont permis de lancer des actions et de dégager des pistes de travail.



Thierry AUDRAIN

3. Evolution fonctionnelle et technique

L'évolution de l'univers BO d'HARPEGE est orienté autour de deux objectifs : assurer la maintenance corrective en fonction des problèmes rencontrés par les sites et faire évoluer l'univers en fonctions des nouveaux besoins. Parallèlement, une autre préoccupation est de mieux gérer tous les liens avec les outils connexes (par exemple infoview, broadcast agent server, etc.) et les univers liés (projet).

Le principe de base pour faire évoluer notre univers Business Objects est de proposer le plus petit dénominateur commun entre les établissements.

4. Mutualisation

La mise en place d'un espace d'échange a peu fonctionné. Il nous faut donc encore susciter la collaboration, par une animation de environnement collaboratif au niveau du groupe et la mise en place d'une liste de diffusion.

Pour le catalogue de requêtes, nous devons essayer de mutualiser ce qui peut l'être (comme le bilan social, les indicateurs proposés par la DEP, etc.).

Hervé ETIENNE

Si certains établissements sont très motivés, ils n'ont pas toujours la méthodologie pour une démarche de pilotage RH. Il conviendrait donc peut-être de mettre en place une méthode standard, voire un accompagnement à la mise en place d'une cellule pilotage plus ou moins centralisée, qui permette une maîtrise des informations et des requêtes.

5. Projet de formation d'expertise

Nous avons élaboré une formation d'initiation à l'univers Business Objects pour Harpège, de 2,5 jours, à partir des expériences de Rennes 2 et du CICG. L'objet est de réfléchir aux concepts de RH autour de l'environnement Harpège.

Les sessions sont prévues du :

- 29 novembre 2004 au premier décembre 2004 à Paris (complet)
- 13 décembre 2004 au 15 décembre 2004 à Paris (complet)
- 8 février 2005 au 10 février 2005 à Montpellier (complet)
- 29 mars 2005 au 31 mars 2005 à Paris
- 8 juin 2005 au 10 juin 2005 à Paris
- Sachez qu'il est possible de s'inscrire sur le site web de l'AMUE, à la rubrique suivante : <http://www.produits.amue.fr/> dans la rubrique "Formation", puis "Calendrier".

Nous envisageons, en outre, de proposer une formation d'expertise à l'univers Business Objects pour Harpège.

Thierry AUDRAIN

Cette formation présente beaucoup d'intérêt pour les établissement dans le sens où elle permet de faire le lien entre la vision technique de l'outil et la vision fonctionnelle en lien direct avec le produit HARPEGE.



Echanges avec la salle

De la salle

La LOLF fait en sorte que nous devons faire remonter certaines informations au Ministère. Pourra-t-on utiliser Business Objects pour faire des requêtes à partir de Girafe ?

Thierry AUDRAIN

Deux groupes de travail sont actuellement constitués et se sont déjà réunis pour réfléchir sur l'interfaçage entre Harpège et les applications de paie. Néanmoins, nous ignorons encore aujourd'hui la date à laquelle ces interfaces seront disponibles. Le calendrier sera établi avec le prestataire chargé des développements et une communication sera faite en temps voulu sur la diffusion de ces nouvelles fonctionnalités.



Conclusion et évaluation de la rencontre

Karine GAMBIER

Je remercie les intervenants et participants à ce séminaire fructueux.

Je le conclurai brièvement en reprenant quelques points clés qui ont été récurrents au cours de cette journée.

- Tout d'abord, la démarche projet paraît nécessaire pour se lancer dans l'élaboration d'un bilan social.
- Il est par ailleurs décisif que ce projet soit porté par l'équipe de direction de l'établissement.
- Il importe de définir précisément les objectifs que l'on veut atteindre avant de se lancer dans la définition des indicateurs.
- L'ergonomie des documents ne doit pas être négligée ; elle facilite leur usage et participe à la pérennisation du bilan social.
- Les bases de données doivent impérativement être complètes, fiables et à jour. Aussi, le bilan social étant un facteur de cohésion et d'identification pour tous les personnels, mieux vaut s'abstenir de le publier la première année si les données ne sont pas fiables.
- Enfin, il faut remarquer que la mutualisation est une perspective séduisante, un horizon (probablement lointain) qui enrichirait notablement l'usage des bilans sociaux.