



AGENCE DE MODERNISATION
DES UNIVERSITÉS
ET ÉTABLISSEMENTS

Les Rencontres de l'Agence

“ Le bilan social ”

6 mars 2001



PREAMBULE

Les Rencontres de l'Agence sont des journées d'échanges entre les professionnels des établissements, chacune porte sur un thème choisi en raison de son importance et de son actualité. Elles ont pour ambition d'enrichir les pratiques des participants par une confrontation avec d'autres approches, d'autres méthodes et de capitaliser et de diffuser les expériences et les savoir faire des établissements.

La Rencontre du 06 mars 2001 sur le thème du « *Bilan social* » a été animée par Jacques IGALENS, professeur à l'Université de Toulouse 1 – Sciences sociales.



TABLE DES MATIERES

<i>La problématique et les enjeux</i>	2
Jacques IGALENS, professeur, Université de Toulouse 1 – Sciences sociales	
I. Intentions du législateur à l’origine du bilan social.....	2
II. Résultats du bilan social vingt ans plus tard.....	3
<i>Présentation d’expériences universitaires</i>	6
<i>Une première expérience réalisée et ses enseignements</i>	6
Frédéric TINLAND, Responsable administratif d’UFR, Université de Lille 1	
I. La démarche du premier bilan social.....	6
II. Utilisation concrète du bilan social en gestion des ressources humaines.....	9
III. Perspectives, évolutions et améliorations souhaitables du bilan social	10
<i>Une expérience en cours de réalisation</i>	11
Frédérique CAZAJOUS, Secrétaire générale, Université de Versailles Saint-Quentin	
Marie-José VERMEULLE, DRH, Université de Versailles Saint-Quentin	
I. Un bilan social : pourquoi ?.....	11
II. Un bilan social : comment ?.....	11
III. Un bilan social : objectifs et indicateurs.....	12
IV. Un bilan social : difficultés.....	13
V. Un bilan social : perspectives	13
<i>Du premier au cinquième bilan, une expérience confirmée sur le long terme (1994-1999)</i>	19
Odile THIBIER, Secrétaire générale, Université de Nancy 2	
I. Présentation et organigramme de l’université.....	19
II. Historique du bilan social.....	19
III. Bilan social des personnels IATOS.....	20
IV. Bilan social des personnels enseignants.....	22
V. Première analyse de l’expérience.....	23
VI. Utilisation du bilan social.....	24
<i>Autre expérience de bilan social</i>	25
<i>L’utilisation des remontées du bilan social dans le cadre de la veille sociale du ministère de la santé</i>	25
Claude MERTANI, Ministère de la santé, Sous-direction des professions médicales et du personnel hospitalier de veille sociale	
I. Etapas de la mise en place de la remontée d’informations issue des bilans sociaux	25
II. Dispositif de veille sociale.....	26
III. Organisation de l’exploitation nationale des bilans sociaux et communication des résultats.....	26
IV. Intérêt de la synthèse annuelle.....	27
V. Principales limites de cet outil.....	28
VI. Perspectives d’amélioration de cet outil.....	29
<i>L’utilisation du bilan social en GRH en milieu hospitalier</i>	30
Jean-Marc BONMATI, Directeur adjoint chargé des ressources humaines – Centre hospitalier de Fécamp	
I. Principaux éléments du bilan social.....	30
II. Le bilan social, outil de dialogue avec les personnels.....	31
III. Conclusion.....	32
<i>Conclusion</i>	36
Jacques IGALENS, professeur, Université de Toulouse 1 – Sciences sociales	



LA PROBLEMATIQUE ET LES ENJEUX

Jacques IGALENS
Professeur – Université Toulouse 1 – Sciences sociales

Si le bilan social est une expérience récente pour les universitaires, il est expérimenté depuis de nombreuses années dans les entreprises privées. Son texte fondateur date en effet du 7 juillet 1977.

I. Intentions du législateur à l'origine du bilan social

1. La réforme de l'entreprise

Le bilan social a vu le jour dans le contexte de l'élection présidentielle. La réforme de l'entreprise était un des thèmes majeurs de la campagne de Valéry Giscard d'Estaing. A l'issue de son élection, Valéry Giscard d'Estaing a demandé à un comité de sages présidé par Pierre Sudreau d'émettre cent propositions sur la réforme de l'entreprise. L'une d'entre elles, intitulée " pour un bilan social ", était ainsi rédigée.

" La gestion financière et économique s'appuie sur une information quantifiée et précise. Si l'on veut que la gestion sociale participe aux préoccupations stratégiques de la firme, il faut qu'elle sorte du relatif et du subjectif même si, dans ce domaine, la quantification est difficile et si le progrès relève surtout de l'ordre qualitatif. Le moment est venu de donner une base chiffrée au dialogue entre les partenaires de l'entreprise permettant de mesurer l'effort accompli en matière sociale et de mieux situer les objectifs. "

2. Une approche qualitative de la gestion des ressources humaines

Le gouvernement a légiféré à partir de cette recommandation. Pratique inhabituelle dans le processus législatif, le gouvernement a décidé de lancer une expérimentation avant que ne soit rédigé le texte de loi. Des entreprises ont alors été chargées de réfléchir à la création d'un bilan social, l'objectif étant d'introduire la mesure dans le domaine du social. Plusieurs approches ont alors été explorées.

- Certaines entreprises ont considéré que le bilan social devait être le fruit d'enquêtes d'opinion auprès des salariés.
- D'autres entreprises ont adopté des logiques financières et ont évalué les sommes que l'entreprise consacrait au social.
- D'autres encore ont privilégié des indicateurs objectifs non exclusivement financiers. C'est cette troisième voie qui a finalement été choisie.

Notons en incidence que la directrice des relations du travail au ministère du travail, à l'origine de la loi sur le bilan social, était Martine Aubry. Cela explique l'autosaisine du Conseil économique et



social vingt ans plus tard pour modifier le bilan social. Martine Aubry étant devenue ministre, le CES espérait qu'elle entendrait ses propositions, ce qui ne fut d'ailleurs pas le cas.

L'expérimentation fut interrompue en 1977. Les élections de 1978 obligèrent à élaborer un texte dans la précipitation. Une nette dissociation existe cependant entre la loi et les décrets d'application. Le texte rend obligatoire le bilan social et définit le champ d'application des entités concernées. Il s'applique dans un premier temps aux entreprises privées, mais a vocation à s'ouvrir à d'autres populations, et en particulier au secteur public. Le contenu du bilan social est renvoyé à des décrets d'application.

Le bilan social a fait l'objet de sérieuses batailles à l'Assemblée nationale et au Conseil économique et social. En effet, pour la première fois se posait la question de la délimitation du champ du social. Quelle est la responsabilité sociale d'une entreprise ? Envers qui cette responsabilité s'exerce-t-elle et dans quels domaines ? Comment est-il possible d'en rendre compte ?

- **Envers qui s'exerce la responsabilité sociale de l'entreprise ?**

Les salariés ne sont pas les seuls bénéficiaires de la responsabilité de l'entreprise. Celle-ci est également responsable envers l'environnement, les communautés politiques, les collectivités territoriales, le public ou les consommateurs. Aux Etats-Unis, cette notion de " social corporate responsibility " est d'ailleurs très importante et correspond à une vision multiple des partenaires. La France en a cependant choisi une vision qui se limite à la relation de l'employeur aux employés.

- **Quelle doit être la composition du bilan social ?**

Le bilan social français privilégie une approche exhaustive de la relation employeurs-employés. Les décrets du 31 décembre 1977 définissent une multitude d'indicateurs classés par rubriques (emploi, rémunération, conditions de travail, autres conditions de vie relevant de l'entreprise, formation...), elles-mêmes regroupées en sept chapitres. Ces indicateurs portent sur l'année écoulée et sur les deux années précédentes. Il importe en effet de déceler une évolution des données afin d'être en mesure de porter des jugements.

Il aurait été possible de porter ce jugement en effectuant des comparaisons entre des entreprises similaires. Or, de peur d'une inflation de la demande sociale, cette approche a été écartée par les pouvoirs publics et par le patronat. Elle n'est pratiquée que dans le domaine des hôpitaux, où les informations du bilan social remontent au Ministère.

II. Résultats du bilan social vingt ans plus tard

Dès le départ, le bilan social fixait trois objectifs :

- l'information ;
- la concertation ;
- la planification.

1. L'information

On déplorait dans les entreprises une faible information sur la réalité sociale. Or le bilan social d'une entreprise privée mentionne ses dix salaires les plus élevés. Le texte de loi précise en outre que le bilan social est remis à chaque salarié qui en fait la demande.



2. La concertation

Le ministre du travail de l'époque distinguait les conflits dans lesquels aucune base de discussion n'étaient partagée de ceux dans lesquels les bases étaient admises, la discussion portant alors sur la répartition. Il indiquait à titre d'exemple que la fonction publique s'était longtemps battue sur la définition même de la masse salariale. Grâce au bilan social, les partenaires sociaux pourraient discuter sur des bases solides.

Il faut néanmoins reconnaître que les partenaires sociaux sont réservés quant à l'utilité de cet outil en matière de concertation. En effet, ils disposaient déjà de la majorité des informations sous une autre forme. Par ailleurs, les syndicats ouvriers et les syndicats patronaux n'ont pas constaté d'amélioration de la négociation sociale après la loi de 1977.

3. La planification

Le bilan social a toutefois connu des réussites inattendues en matière de planification. Trois de ses indicateurs permettent en effet de mesurer l'atteinte des prévisions : les conditions de travail, l'hygiène et la sécurité. Cependant, les directions des ressources humaines des entreprises sont allées au-delà du constat et ont considéré le bilan social dans son ensemble comme une mesure de résultats, entamant ainsi une démarche de planification sociale. Le bilan social est alors devenu un outil permettant de fixer des objectifs et d'évaluer la capacité de l'entreprise à les tenir.

Par ailleurs, le bilan social a initié la constitution de bases de données aidant des entreprises volontaires à se comparer et à pratiquer le " benchmarking ".

4. Les propositions d'améliorations : les travaux du Conseil économique et social

Le CES s'est auto-saisi en 1999 pour proposer des axes d'amélioration du document et des pratiques du bilan social. Ses principales remarques sont les suivantes.

- **Tirer parti du semi-échec dans le domaine de la concertation.**

Ce volet a échoué car les partenaires sociaux ont été limités par un cadre trop rigide. Ils ne pourront se saisir du bilan social que lorsqu'ils disposeront d'une plus grande liberté dans le choix des indicateurs. C'est la raison pour laquelle le CES propose un noyau dur et restreint d'indicateurs, pouvant être enrichis de ceux correspondant aux secteurs spécifiques des entreprises.

- **Modifier la structure du bilan social.**

Il s'agit en particulier de tenir compte d'interactions entre des domaines proches, l'emploi et la formation. La formation a en effet des conséquences sur les structures d'emploi. Notons que la Belgique utilise le bilan social pour évaluer l'impact des mesures d'incitation du gouvernement en matière d'emploi. Dans cet ordre d'idées, le CES s'est interrogé sur la capacité du bilan social à mesurer l'efficacité de certaines politiques publiques liées à la gestion des ressources humaines.

- **Actualiser les indicateurs.**

Il convient de ne pas céder à la mesure pour la mesure. La mesure n'est pas pertinente en soi. L'expérience du bilan social élaborée par les municipalités est intéressante à ce titre : à chaque indicateur sont associés des objectifs, indiquant quelle décision permet de prendre cet indicateur. Nous devrions systématiquement nous demander à quoi sert l'information révélée



par les indicateurs. Le bilan social est avant tout un instrument au service d'une réflexion et d'une politique.

Par ailleurs, le CES a relevé une série de questions. Le bilan social doit-il se limiter à l'entreprise ou s'intéresser à des groupes ou à des services ? Par ailleurs, faut-il certifier le bilan social ? Contrairement aux bilans économiques ou financiers, le bilan social n'est en effet pas certifié. La vérification de ces informations permettrait pourtant de le crédibiliser.

Notons pour finir que le bilan social est un outil d'ouverture sur l'environnement. Les documents de gestion des entreprises accordent en effet une part croissante à la dimension sociale, s'appuyant sur le contenu du bilan social. L'environnement est demandeur d'informations sur la façon dont l'institution traite ses employés. Le bilan social est à ce titre porteur d'image.



PRESENTATION D'EXPERIENCES UNIVERSITAIRES

Une première expérience réalisée et ses enseignements

Frédéric TINLAND
Responsable administratif d'UFR, Université Lille 1

I. La démarche du premier bilan social

J'ai été chargé de la création d'un bilan social à l'université de Lille 1 en 1998. Cette création s'est opérée en dix étapes, de janvier 1999 à avril 2000.

1. La décision de réaliser un bilan social

Ce projet répondait à trois objectifs : la planification, l'information et la négociation.

a. La planification

Le bilan social est un outil de pilotage et d'aide à la décision. L'université doit disposer d'un état des lieux de la situation de ses personnels pour développer une politique de gestion des ressources humaines.

b. L'information

Tous les personnels peuvent consulter le bilan social. Si de nombreuses informations étaient déjà disponibles, le bilan social présente l'avantage de les réunir en un document et de les compléter.

c. La négociation

En interne, les données statistiques du bilan social peuvent être utilisées par tous les partenaires sociaux, notamment dans le cadre des réunions de la CPE. En externe, il sert également à enrichir la négociation contractuelle avec le Ministère.

En tant que chargé de mission, j'ai assuré la réalisation du bilan social sous l'autorité du Vice-Président chargé des personnels et du Secrétaire Général. Nous avons constaté que le bilan social mobilisait chaque année un personnel de catégorie A pendant trois mois ETP. La première année, le rôle du chargé de mission fut de piloter et de suivre la qualité du projet, de recueillir de la documentation, d'organiser et d'animer les réunions d'un comité de pilotage, de mettre au point des indicateurs, de collecter des données et de réaliser matériellement le bilan. Le profil idéal de l'agent chargé de cette mission nécessite une triple compétence en gestion du personnel, en statistiques et en bureautique.



2. Identification des besoins statistiques

Le bilan social a pour objectif d'éclairer certaines décisions de l'université, concernant notamment la gestion prévisionnelle des départs en retraite, la politique d'emploi des contractuels, la politique de rémunération, les primes, les rémunérations des contractuels, l'accès à la formation continue, la politique d'action sociale ou l'accès aux activités culturelles.

3. Recherche de documentation et d'exemples de bilans sociaux

L'analyse d'autres bilans du secteur public nous a fourni des exemples d'indicateurs, en particulier ceux du CNRS, de l'université de Nancy 2, du CHR de Lille ou de collectivités territoriales. Le code du travail, qui impose le bilan social à certaines activités, est également instructif. Par ailleurs, je vous recommande vivement le *Guide pratique du bilan social en collectivité territoriale*, analysant plus de 250 indicateurs statistiques. Enfin, la base de données du Ministère INFOSUP, disponible sur Internet, propose des informations statistiques sur chaque université mais en nombre limité.

4. Rapport d'étape et formulation de propositions d'indicateurs au comité de pilotage

J'ai remis au comité de pilotage un rapport d'étape reprenant le cahier des charges du bilan social et un catalogue d'indicateurs issu des recherches documentaires. Nous y avons sélectionné les indicateurs qui correspondaient à nos objectifs.

Un long travail a précédé le choix des indicateurs. Il importait de définir les indicateurs prioritaires, afin de ne pas produire un document indigeste. Il a souvent été difficile de faire la part des choses entre des indicateurs intellectuellement séduisants mais sans grande utilité pratique, et des indicateurs *a priori* moins pertinents mais finalement utiles en termes d'analyse et de pilotage. Il a également été nécessaire de définir les niveaux auxquels les indicateurs seraient utiles. En effet, un indicateur global peut toujours être décliné en indicateurs plus ciblés.

Le contenu du bilan social, tel qu'il est défini par le code du travail, a été adapté à la spécificité de l'université. Notre période de référence est, selon les indicateurs l'année civile ou l'année universitaire.

5. Choix des indicateurs statistiques par le comité de pilotage

Le bilan social de l'USTL reprend les sept chapitres proposés par le code du travail, abordant successivement les emplois et les effectifs, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, les relations professionnelles et l'action culturelle et sociale.

Pour prendre un exemple, nos tableaux statistiques détaillent, entre autres, les effectifs des personnels AITOS par catégorie, les effectifs des personnels enseignants par corps, la répartition par sexe et par catégorie de l'effectif de personnels AITOS, la pyramide des âges, le temps partiel ou le taux d'absentéisme. Cette dernière rubrique n'a pas fait l'objet de controverse de la part des représentants syndicaux.



6. Présentation de la maquette du bilan social aux représentants du personnel

Cette étape essentielle valide le projet et confère au bilan social la valeur de document de référence pour la Direction et les représentants du personnel.

7. Collecte et traitement des données

Outre le rectorat, seize services de l'université ont contribué à fournir les données statistiques du bilan social. En particulier, le service du personnel et le service informatique ont été largement sollicités. Ce dernier joue un rôle majeur car il a la charge d'automatiser la collecte de l'information et d'extraire les données figurant dans les logiciels de gestion des personnels. Cette tâche vise à réduire la charge de travail des différents personnels fournissant des données statistiques. Notre objectif est d'informatiser la collecte d'une majorité de données. Dans les entreprises privées, l'édition du bilan social est d'ailleurs largement informatisée.

Pour notre deuxième bilan social, les rubriques consacrées aux effectifs ont été renseignées grâce au logiciel HARPEGE.

Nous nous sommes interrogés sur la nécessité de commenter les résultats statistiques du bilan social, et nous nous sommes finalement limités à des données chiffrées. En effet, si les chiffres mènent à la discussion, les commentaires peuvent faire l'objet de polémiques. Dans un souci de neutralité de l'information, les rares commentaires que nous avons effectués sont purement techniques. Notons toutefois que des comparaisons hâtives entre des chiffres bruts non commentés peuvent les déparer d'une partie de leur signification. D'autres institutions comme le CNRS accordent au contraire une large place aux commentaires.

Nous nous sommes heurtés lors de cette étape à des difficultés de différentes natures.

- **Réunir des données disparates ou incomplètes.**

Certaines statistiques de l'université ne comprenaient pas les informations relatives à notre IUT, ce qui nous a conduits à les supprimer provisoirement. D'autres indicateurs n'ont pas pu être renseignés pour des raisons techniques liées aux fonctionnalités des logiciels ou à l'absence d'historiques.

- **Collecte des informations peu informatisées.**

Le service du personnel a dû fournir un important travail de recherche de données statistiques, ce qui a parfois été mal accepté par les agents.

8. La mise en page du bilan social

Le logiciel Word a été utilisé pour les textes et la mise en page finale, et le logiciel Excel pour les tableaux. D'autres établissements, comme le CNRS, travaillent sur des logiciels de PAO.

9. Présentation du bilan social à la CPE et au CA

Le bilan social a été très bien accueilli par les représentants du personnel, en CPE comme en CA. En effet, il n'existait pas auparavant de document de synthèse sur les personnels de l'université. Ce



bilan a été l'occasion de poursuivre ou d'amorcer certaines discussions en CPE et en CA, par exemple sur la place réservée au personnel contractuel ou sur la parité.

10. La diffusion du bilan social

En interne, le bilan social a été distribué au CA, à la CPE, au collège des contractuels, à l'équipe de direction, aux chefs de service, aux directeurs des composantes et aux responsables syndicaux. Tout personnel de l'université peut demander à le consulter. Par ailleurs, certaines universités ont souhaité en recevoir un exemplaire.

II. Utilisation concrète du bilan social en gestion des ressources humaines

1. Exploitation des données du bilan social

Les chiffres bruts ne sont pertinents que lorsqu'ils sont comparés avec ceux des années précédentes. N'ayant réalisé que deux bilans sociaux, notre université manque encore du recul nécessaire à l'analyse des grandes tendances et à la prise de décision politique qui en découle. De même, il est intéressant de comparer les bilans sociaux entre universités de taille et de domaines d'activité similaires.

2. Utilité concrète du bilan social à l'Université Lille 1

Le bilan social est avant tout un outil d'information des personnels. Il est une référence unique facilitant le dialogue et la négociation. Plus qu'un outil de décision, le bilan social est un outil d'aide à la décision. Il complète d'autres outils d'analyse parfois plus ciblés et participe à la réflexion politique.

Pour la Direction comme pour les syndicats, le bilan social permet une prise de conscience des chiffres relatifs au personnel et de leur évolution d'année en année. Pour prendre un exemple, la Direction s'est appuyée sur le bilan social pour travailler au repyramidage de certains emplois. Des emplois techniques de catégorie C ont été supprimés pour créer des emplois de catégorie A. Le bilan social a permis d'appréhender la proportion des personnels dans chaque catégorie.

Le bilan social participe également à la gestion pluriannuelle des personnels, notamment dans le cadre du contrat d'établissement. En particulier, l'analyse des départs en retraite doit permettre de mieux anticiper le remplacement de ces personnels.

Concernant les contractuels, le bilan social a provoqué la décision de la Direction de faire signer des contrats d'université à certains vacataires à temps partiel, qui dans les faits étaient permanents mais payés à la vacation. Il a également permis de clarifier et de moduler l'attribution de primes.

De manière générale, le bilan social a décrispé le dialogue social et l'a nourri par une information sûre et régulière.



III. Perspectives, évolutions et améliorations souhaitables du bilan social

Le bilan social n'est qu'un élément de la gestion des ressources humaines. Il est nécessaire de le compléter par une analyse qualitative portant sur les fonctions, les profils de postes, les fiches métiers et l'analyse des postes.

Jacques IGALENS

Votre exposé a présenté une démarche plaçant la question du “comment” avant celle du “pourquoi”. Pour des universités entamant la réalisation d'un bilan social, il est intéressant de se poser la question de la finalité du bilan social avant celle de sa réalisation concrète. Le bilan social répond en effet à une réflexion politique dont il a la liberté d'épouser les contours. L'étude des expériences ne doit pas dispenser d'une analyse des finalités attendues du bilan social pour le cas particulier de chaque université. L'absence d'obligation en la matière nous permet justement d'adapter le bilan social à nos besoins spécifiques. Une éventuelle obligation aurait pour objet d'effectuer des comparaisons, afin de fixer des objectifs ambitieux et réalistes dans le cadre de la contractualisation.

C'est la raison pour laquelle la mise en place du bilan social doit être issue d'une démarche pluri-acteurs. Pour qu'il soit approprié par l'établissement et par ses différentes composantes, il convient de donner à tous les acteurs à qui il s'adresse la possibilité de participer à la définition des problématiques et des politiques auxquelles il doit répondre. La définition des indicateurs n'intervient que dans un second temps.

Par ailleurs, je précise que plus que la nature des logiciels, c'est bien la structuration de la base de données qui est importante. Le bilan social ne recueille en effet que les informations disponibles par ailleurs. L'établissement doit décider de se satisfaire d'HARPEGE ou de créer sa base propre, ce qui a des conséquences financières lourdes.



PRESENTATION D'EXPERIENCES UNIVERSITAIRES

Une expérience en cours de réalisation

Frédérique CAZAJOUS
Secrétaire Générale, Université de Versailles-Saint-Quentin
Marie-José VERMEULLE
Directrice des Ressources Humaines, Université de Versailles-Saint-Quentin

I. Un bilan social : pourquoi ?

Frédérique CAZAJOUS

La création d'un bilan social a répondu à une démarche globale de notre université, qui souhaitait mettre en place des indicateurs de gestion. C'est la raison pour laquelle nous avons entamé une réflexion sur des indicateurs de pilotage et sur la création d'une base de données dépassant largement la gestion des ressources humaines.

De plus, la restructuration des services et la création d'une Direction des Ressources Humaines a contribué à l'adoption du bilan social. Le bilan social a permis de faire le bilan des réalisations du service du personnel et de le doter d'éléments concrets de planification.

Par ailleurs, étant en fin de période contractuelle, il était nécessaire d'effectuer des bilans afin de les comparer aux engagements pris dans le contrat. Outre ces évaluations, le bilan social offrait une base pour les négociations avec le Ministère.

Enfin, la mise en place de la CPE a contribué à notre démarche. L'une de ses attributions est en effet d'avoir connaissance du bilan social.

II. Un bilan social : comment ?

1. Choix d'une date d'observation

Nous avons commencé à travailler au bilan social en été 2000, l'observation portant sur les trois années précédentes. La majorité des indicateurs concernant les personnels sont basés sur une observation au 31 août. Les indicateurs à caractère financier portent quant à eux sur l'année civile.

2. Sélection des bases utilisées

L'université dispose d'HARPEGE, d'une carte des emplois, de la base LAGAFE et de données Excel.



3. Etude des indicateurs

Nous nous sommes interrogés sur les indicateurs pertinents, et surtout sur les indicateurs qui s'avèreraient fiables dans le temps. Enfin, nous avons écarté des indicateurs “ politiquement incorrects ” qui auraient risqué de provoquer des polémiques, comme la comparaison de l'évolution des personnels entre les UFR, données qui ne sont révélatrices que si elles sont particulièrement détaillées et explicites.

III. Un bilan social : objectifs et indicateurs

La sélection nous a conduits à retenir les indicateurs suivants.

- **Suivi des effectifs**
Pour tous les indicateurs, nous avons retenu la séparation hommes-femmes. Pour le suivi des effectifs, nous avons d'abord retenu les personnes physiques puis les ETP. Des comparaisons ont également été opérées par grades, par catégories (titulaires ou non titulaires). Nous souhaitons en effet diminuer le volume de nos non- titulaires. Enfin, des études ont été menées par composantes et par codes CNU.
- **Suivi de l'évolution des personnels non titulaires**
Ce suivi a porté sur les enseignants et sur les IATOS, en ETP.
- **Suivi du taux d'encadrement**
Des ratios ont été établis pour les enseignants et pour les IATOS par rapport au nombre d'étudiants. Notez que cet indicateur est particulièrement intéressant.
- **Mise en place d'une gestion prévisionnelle**
Dans cette optique ont été établies des pyramides des âges, des pyramides spécifiques pour les professeurs et pour les maîtres de conférence, et de l'âge moyen par catégories. Nos âges moyens sont faibles (environ quarante ans), ce qui atténue dans notre cas le problème des départs en retraite.
- **Suivi des promotions**
Nous avons étudié, pour les enseignants et les IATOS, le ratio des personnes proposées à des promotions et des personnes promues. Le bilan a révélé que le taux de promotion des enseignants était dix fois supérieur à celui des personnels IATOS, tous corps confondus.
- **Suivi des entrées et des sorties IATOS**
Cette étude n'a porté, pour commencer, que sur les personnels IATOS.
- **étude des masses salariales**
Les masses salariales sur budget Etat et sur budget université ont été prises en compte.
- **Analyse des conditions d'hygiène et de sécurité**
Y sont présentés les formations, les dépenses et les accidents du travail.
- **Analyse des conditions de travail**
Cet indicateur reprend l'évolution du temps partiel, les dépenses en matière sociale et les dépenses culturelles, toujours réparties par catégories.



- **Bilan formation**

Ce volet est particulièrement important. Nous y évaluons en premier lieu le pourcentage des dépenses de formation par rapport à la masse salariale, afin de vérifier notre conformité avec la loi. S'y ajoutent le nombre d'heures stagiaires, l'évolution par domaine et par type de dépenses, le suivi des congés de formation, la réussite aux concours et l'intégration des contractuels formés par l'université.

- **Autres indicateurs**

Ceux-ci concernent les taux de participation aux élections, le nombre de réunions d'information et de communication vis-à-vis de l'ensemble du personnel et les modes de communication et d'information au personnel.

Notons que nous n'avons pas retenu l'indicateur de l'absentéisme. En effet, la première mouture du bilan n'avait pas fait apparaître d'évolution majeure. Il était par ailleurs inutile d'indiquer un taux global pour l'université. N'ayant pu calculer cette donnée, nous avons reporté à l'année suivante l'étude de l'absentéisme.

IV. Un bilan social : difficultés

Marie-José VERMEULLE

Notre projet était très ambitieux, puisque, l'ayant entamé fin août, nous souhaitions le présenter en décembre et mener une étude sur les trois années précédentes. Par ailleurs, nous nous sommes heurtés à certaines limites d'HARPEGE. En effet, la date d'observation étant fixée au 1^{er} septembre, nous ne disposions pas toujours des arrêtés de nomination correspondants. Nous avons toutefois une base propre. Au fil de l'élaboration du bilan social, nous avons relevé des manquements que nous rétablirons lors des prochains exercices.

Frédérique CAZAJOUS

Les problèmes les plus importants ont donc été le choix de la date pertinente à laquelle la base serait mise à jour et à laquelle les données seraient extraites. Par ailleurs, les personnels n'ayant pas d'affectation précise étaient absents d'HARPEGE, ce qui a entraîné un lourd travail de mise à jour des bases. En outre, certaines données n'avaient pas été historisées. Plus encore, HARPEGE ne dispose pas de toutes les informations, ce qui complique l'exercice.

V. Un bilan social : perspectives

Il nous sera nécessaire d'enrichir les indicateurs, dans le domaine du suivi des congés de maladie, de l'évolution des régimes indemnitaires par grades et des taux d'encadrement des enseignants par étudiant et par groupes de disciplines.

Jacques IGALENS

Il est en effet particulièrement ambitieux de faire porter le premier bilan social sur trois années. Dans le secteur privé, la loi stipulait que le premier bilan social porterait sur l'année précédente, le deuxième bilan social sur les deux années et le troisième bilan social et les suivants sur les trois



années précédentes. Votre ambition explique que vous ayez connu des difficultés d'historicisation des données.

Frédérique CAZAJOUS

L'analyse des tableaux n'est pertinente que si elle révèle des évolutions. Une vision figée des données n'aurait pas été significative.

Jacques IGALENS

Une des grandes questions posées par le bilan social est la structuration dans la présentation. Doit-on réaliser un bilan social d'établissement unique, un bilan social distinct pour les personnels administratifs et les personnels enseignants, ou un bilan social composé des bilans sociaux des composantes ? Cette décision est éminemment politique et dépend de l'utilisation attendue du bilan social. Il importe cependant d'avoir à l'esprit que le mode de structuration du bilan social a des conséquences sur les commentaires, les utilisations et les négociations qui en découlent. Un bilan social par composante risque en effet de renforcer les féodalités internes.

Il n'existe pas de solution idéale en la matière. Il est certes intéressant de décliner des chiffres globaux selon les catégories. Néanmoins, il n'est pas équivalent d'afficher un bilan social global décliné selon les composantes, et des bilans sociaux par composantes opposant les enseignants et le personnel administratif. La politique sociale de l'établissement devrait en effet transcender ces clivages.

Frédérique CAZAJOUS

Je partage votre point de vue. Cependant, dans le domaine de la formation, il est intéressant de disposer d'éléments permettant par exemple de savoir quelles sont les secteurs de l'université qui utilisent la formation, afin de pallier d'éventuels déséquilibres.



TEMOIGNAGES...

Annie BARTOLI – Vice-Présidente de l'Université de Versailles-Saint-Quentin

La question des indicateurs “ politiquement corrects ” me semble essentielle. Je conçois que les responsables des ressources humaines, qui ont mis tous leurs efforts dans la constitution d'un bilan social dans un but d'innovation, désirent le diffuser rapidement. Cependant, il est également légitime que des équipes de direction s'interrogent sur l'impact de certaines informations, notamment dans les conseils, pouvant entraîner une inflation de la demande sociale. Je crains à ce titre que le bilan social ne devienne un outil confidentiel au service de la DRH, auquel cas il ne répondrait plus à ses missions premières.

Christine MAHUZIER – Université Paris 4 - Sorbonne

Vous avez indiqué qu'un bilan social devait associer les partenaires, afin d'être approprié par l'ensemble de la communauté. Avez-vous pu y associer des enseignants, de quelle manière ? Cela risque en effet d'être une tâche difficile dans notre université.

Frédérique CAZAJOUS – Université de Versailles-Saint-Quentin

Nous n'avons pas mis en place, comme Lille, un groupe de travail spécifique. En revanche, nous avons travaillé en collaboration avec la vice-présidente du CA, qui nous a fait part des attentes des enseignants en matière d'indicateurs.

Michel AUGRIS – Ministère de l'éducation nationale – DPATE

Avez-vous envisagé de prendre en compte les étudiants dans le bilan social, notamment sous l'angle des conditions d'hygiène et de sécurité ?

Frédérique CAZAJOUS – Université de Versailles-Saint-Quentin

Nous ne les avons pas inclus au bilan social de l'université mais au bilan d'hygiène et de sécurité que nous présentons au CHSCT.

Frédéric TINLAND – Université de Lille 1

Nous avons suivi la même démarche.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Le volet du bilan social consacré aux activités culturelles dissocie-t-il les activités destinées aux étudiants de celles destinées au personnel ?

Frédérique CAZAJOUS – Université de Versailles-Saint-Quentin

Un de nos services organise des manifestations culturelles communes pour les enseignants, les personnels IATOS et les étudiants. Nous n'avons donc pas opéré de distinction de catégorie concernant les activités culturelles.



TEMOIGNAGES (suite...)

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Madame Cazajous, votre bilan contient un indicateur particulièrement critiqué dans le secteur privé, le nombre d'heures passées en réunion.

Frédérique CAZAJOUS – Université de Versailles-Saint-Quentin

Je précise que notre indicateur porte sur les réunions d'information sur les carrières ou sur la vie de l'université, destinées au personnel dans un souci d'amélioration de la communication et du dialogue avec les personnels exerçants sur des sites distants que les services centraux ont peu l'habitude de rencontrer.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Cet indicateur est ambigu. Un nombre élevé de réunions peut en effet témoigner de la volonté d'informer de la Direction, ou de l'abondance de problèmes devant être réglés.

Hervé BAUSSART – Vice-Président de l'Université de Lille 1

Je souhaite revenir sur la place des étudiants dans le bilan social. Dans notre réflexion sur la mise en place d'un bilan social, nous nous sommes interrogés sur le rôle social de l'université. Dans un premier temps, nous l'avons limité au personnel. Cependant, notre objectif est d'analyser l'impact social de l'établissement, dans le cadre du bilan des activités de l'établissement et de son projet. La place des boursiers ou le rôle d'ascenseur social de l'université sont des questions qui sont apparues lors de notre réflexion sur le bilan social.

Par ailleurs, l'aspect culturel apparaît dans notre bilan social. La politique en ce domaine étant commune, il est difficile d'établir des distinctions selon les catégories.

En outre, nous avons choisi de diffuser notre bilan social, dans la mesure où il serait utilisé à bon escient.

Enfin, je précise que les partenaires sociaux ont d'abord été surpris par notre démarche et par le document. J'estime qu'il s'ensuit nécessairement une période d'appropriation d'une dizaine d'années, pendant lesquelles les partenaires apprennent à utiliser les indicateurs.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Dans le secteur privé, la diffusion du bilan social s'opère en deux temps. Un projet est d'abord soumis au CE ou au CA, qui se prononcent. Au vu de cet avis, le directeur arrête le bilan définitif. L'avis des partenaires sociaux est donc obligatoire. Nous avons cependant constaté que ces avis étaient décevants et reprenaient généralement des thèmes en vogue comme la parité ou l'aménagement du temps de travail. Les CE analysent rarement les documents de façon fine.

Je remarque également qu'il nous est possible d'adopter une démarche progressive. Notre bilan peut être tout d'abord réduit, puis s'enrichir progressivement en fonction du dialogue social au sein de l'établissement. Cette démarche permet en outre de former les partenaires à la lecture de telles données.



TEMOIGNAGES (suite...)

Gilles BOUCHER – Ministère de l'éducation nationale –DES

Nous souhaitons avoir pour interlocuteur l'établissement, et non les composantes. Certains indicateurs sont toutefois les résultats d'une politique d'établissement. Les taux d'encadrement ne sont par exemple que marginalement significatifs au niveau de l'établissement, puisque les dotations sont calculées par rapport au nombre de formations. Ils sont au contraire révélateurs d'une politique lorsqu'ils sont déclinés par UFR. Ils peuvent permettre de justifier une politique de répartition d'emploi devant un CA. Le bilan social devra être celui de l'établissement, mais les indicateurs doivent faire l'objet du degré pertinent d'observation.

Frédérique CAZAJOUS – Université de Versailles-Saint-Quentin

Je considère cependant que les outils de répartition ou de négociation de moyens doivent rester indépendants du bilan social. Le bilan social ne peut servir à tout. En faire un outil de contrat risquerait de fausser ses objectifs premiers. En revanche, la démarche d'élaboration du bilan social peut soulever des réflexions liées au pilotage global de l'université. Les deux démarches sont toutefois distinctes.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Ceci est d'autant plus vrai que les universités fonctionnent selon des modes différents. En effet, certains présidents ne souhaitent pas que l'on considère que du personnel IATOS est définitivement acquis à telle ou telle composante, car cela ne correspond pas à leur vision globale de l'université. D'autres présidents considèrent au contraire que leur rôle est d'animer et de coordonner des unités relativement autonomes. Le bilan social doit être à l'unisson de ces visions.

Odile THIBIER - Université Nancy 2

Il me semble que le bilan social est simultanément celui de l'établissement et de ses composantes. L'université de Nancy 2 connaît une gestion très centralisée des ressources humaines. Le bilan social permet de rendre compte de la gestion vis-à-vis des directeurs de composantes. Dès lors que le bilan repose sur des critères objectifs, nous n'avons rien à cacher aux autres composantes.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Pour préciser notre propos, je dirais qu'il existe plusieurs niveaux dans la mesure sociale.

- ***l'inventaire***

Dans certains domaines, l'indicateur peut se contenter de décrire les actions entreprises. Le bilan social légal impose ce type d'indicateur pour les initiatives destinées à l'enrichissement du travail.

- ***les efforts financiers consentis par l'établissement***

Cela recouvre par exemple la part de la masse salariale consacrée à la formation.

- ***la mesure des résultats***

L'indicateur des dépenses de formation diffère par exemple de celui du nombre de stages organisés.

- ***l'efficacité***

Il s'agit d'étudier si les objectifs ont été atteints, et si les moyens ont été dépensés à bon escient.

Quels que soient les domaines abordés, les indicateurs peuvent relever de ces différents niveaux.



TEMOIGNAGES (suite...)

Catherine MOIZEL - Ministère de l'éducation nationale – DPATE

Les projets d'établissements font généralement l'impasse de la politique sociale des établissements. La présence d'un tel indicateur dans le bilan social aurait le mérite de conduire les établissements à réfléchir à la place de ce thème dans les projets d'établissements.

Par ailleurs, la DPATE est intéressée par les bilans sociaux, qui sont des éléments importants de la phase de négociation contractuelle. Si le bilan social relève de la politique d'établissement, nous pourrions toutefois réfléchir ensemble à des indicateurs partagés par les établissements et par le Ministère, afin d'être en mesure de mener une évaluation commune de la politique de l'établissement.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Le point que vous soulevez recouvre deux situations très diverses. D'une part, il existe des tutelles qui obligent à la réalisation de bilans sociaux, les analysent et les comparent. Cette démarche, qui existe dans le domaine de la santé, est problématique. Elle donne notamment lieu à de permanentes contestations des échantillons ayant servi aux comparaisons. D'autre part, des entreprises volontaires peuvent décider de se constituer en clubs pour partager leurs expériences respectives. Le bilan social n'est alors que la base d'une réflexion commune.

Jean-Pierre GUYET - Université Cergy-Pontoise

Nous opérons une gestion transparente entre les différentes composantes de l'université. Le bilan social ne devrait donc pas nous poser de difficulté. Nous comptons en outre y faire figurer un indicateur portant sur la charge de travail et sur le temps de travail. Il existe en effet des différences en la matière entre nos composantes.

Par ailleurs, notre université est en sous-dotation récurrente de personnels IATOS et enseignants. Or nos demandes de correctifs quantitatifs ne sont pas satisfaites, et ni la DES ni la DPATE n'accordent de réponses à nos demandes de correctifs qualitatifs.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Il existera toujours des tensions liées aux problèmes de contractualisation. Il est évident que le bilan social est un élément important dans le cadre de la contractualisation. En revanche, il serait dommage de ne voir dans le bilan social qu'un outil permettant d'améliorer la qualité du signal transmis à l'administration dans le cadre de la contractualisation. La priorité du bilan social est locale. Il s'agit d'informer l'ensemble du personnel sur la réalité de la politique sociale des établissements, données qui sont souvent ignorées. Le but premier du bilan social est, au niveau de l'établissement, de piloter, de fixer des objectifs, de mesurer les résultats, d'expliquer les écarts et d'offrir une meilleure appréhension de la gestion des ressources humaines.



PRESENTATION D'EXPERIENCES UNIVERSITAIRES

Du premier au cinquième bilan, une expérience confirmée
sur le long terme (1994-1999)

Odile THIBIER
Secrétaire générale, Université de Nancy 2

I. Présentation et organigramme de l'université

L'université Nancy 2 est à dominante lettres, sciences humaines et sciences sociales. Elle accueille environ 20 000 étudiants sur cinq sites géographiques. La gestion des personnels est centralisée en un service s'occupant de la gestion administrative et financière des personnels rémunérés sur budget Etat et sur budget propre ainsi que de la gestion administrative et financière des personnels enseignants, en un bureau des heures complémentaires et en un bureau de la formation continue des personnels. Nous ne travaillons pas avec HARPEGE mais avec le logiciel GPU (Gestion des personnels de l'université), avec les logiciels Ciel Paye, Lagafe, et avec un logiciel propre pour les heures complémentaires. Notons que nous utilisons le support papier pour toutes les rémunérations sur budget Etat, qui transitent par la trésorerie générale, ce qui ne facilite pas le travail. Enfin, un service des statistiques et des études prospectives intervient dans la réalisation des bilans sociaux.

II. Historique du bilan social

En 1994-1995 est paru le premier bilan social IATOS. L'université venait de recevoir la visite du CNE, à l'occasion de laquelle nous avons pris conscience du caractère artisanal de notre travail et de notre incapacité à fournir des données précises. Par ailleurs, nous avons le sentiment que le service de gestion des ressources humaines disposait d'une réelle richesse d'informations, mais que celles-ci n'étaient ni ordonnées ni disponibles. Enfin, nous souhaitions disposer d'indicateurs fiables permettant d'évaluer la politique menée en termes de ressources humaines.

Le premier bilan social a été rédigé en 1995 grâce au travail d'une stagiaire, étudiante en maîtrise d'administration économique et sociale, mention gestion des ressources humaines. Ce bilan portait sur les personnels IATOS.

En 1995-1996 et 1996-1997 sont parus les deuxième et troisième bilans sociaux IATOS. En 1997-1998 a été édité le quatrième bilan social IATOS et le premier bilan social enseignants. En 1998-1999 est paru le cinquième bilan social IATOS. L'absence de bilan social enseignants pour cette période ne témoigne pas d'un désintérêt de l'université pour l'expérience, mais d'un manque de temps lié à un contrôle de la chambre régionale des comptes et au renouvellement du contrat quadriennal.



III. Bilan social des personnels IATOS

L'étude intègre l'ensemble des personnels titulaires et contractuels sur budget Etat et sur budget propre qui ont effectué une activité au sein de l'université pendant au moins six mois au cours de l'année universitaire. Notre référence est donc l'année universitaire.

D'autres personnels sont recensés par l'enquête fonctions, mais ne sont pas pris en compte dans le bilan social, faute de renseignements suffisants. Il s'agit des CES et des CEC, des personnels de documentation, des objecteurs de conscience ou d'autres catégories plus marginales.

Ce bilan social est composé de sept chapitres :

- l'emploi ;
- les primes et les promotions ;
- les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- les autres conditions de travail ;
- les relations professionnelles ;
- les autres conditions de vie ;
- la formation continue.

1. L'emploi

Nous analysons les personnels en activité, et non les emplois, selon plusieurs critères en équivalent temps plein. Les corps retenus sont ceux qui relèvent de l'administration scolaire et universitaire, de l'administration de recherche et formation, des personnels ingénieurs et techniciens de recherche et formation et des personnels de service. Différents types de contrats sont recensés : titulaires, contractuels sur budget Etat et sur budget propre.

L'analyse de l'emploi porte également sur les sites, la répartition par sexe, l'âge et l'ancienneté à l'université. Les sources en sont l'enquête fonctions, le logiciel GPU et les dossiers individuels des personnels.

L'absentéisme est également une rubrique importante du volet emploi. Nous avons traité les personnels en activité et les arrêts, ne prenant en compte que les arrêts dus à des congés longue maladie, longue durée, à des congés parentaux, à des absences pour accidents du travail et à de la disponibilité. L'étude est mensuelle, en fonction du nombre de personnes et en ETP.

Le taux d'absentéisme est calculé en ne prenant en compte que les arrêts maladie selon le sexe, la catégorie, le corps, le type de contrat, la classe d'âge, le site et la quotité de travail. Il est calculé globalement et pour chacune de ces déclinaisons. Globalement, il prend la forme d'un nombre de jours ouvrés de maladie en ETP, d'un nombre d'emplois année et d'un taux global.

L'analyse du caractère saisonnier de l'absentéisme a infirmé les conclusions du premier bilan social, selon lesquelles les absences étaient plus nombreuses en décembre et en janvier, périodes de fatigue liée aux fins de sessions. Des comparaisons sur cinq ans nous ont au contraire révélé une non-saisonnalité des absences.



2. Les primes et promotions

Les premiers bilans sociaux mentionnaient la grille des salaires, pour chaque corps. Ce type de renseignement étant disponible par ailleurs, nous l'avons retiré du bilan social. Cependant, nous traitons toujours les rémunérations complémentaires, sur budget Etat et sur budget de l'établissement. S'y ajoutent l'étude des promotions au regard de la réussite aux concours, des tableaux d'avancement et des listes d'aptitude.

3. Les conditions d'hygiène et de sécurité

Nous y analysons les accidents de travail et de trajet. Par le biais du Comité d'hygiène et de sécurité, nous procédons en effet à une étude de chaque accident du travail donnant lieu à un rapport diffusé à l'ensemble de l'établissement afin que les conditions ayant mené à l'accident ne soient pas reproduites. Nous procédons également à un bilan d'activités du Comité d'hygiène et de sécurité en termes de réunions, d'activité des différents groupes de travail, des actions du CHS et des projets.

4. Les autres conditions de travail

Nous y abordons d'une part le travail à temps partiel, décliné par quotité, par sexe et par catégorie. Nous évoquons d'autre part la médecine de prévention, reprenant en grande partie le bilan annuel du médecin de prévention.

5. Les relations professionnelles

Un premier volet concerne la commission paritaire d'établissement, avec un rappel de ses missions et de ses réunions. Un second volet détaille les listes d'informations destinées aux personnels IATOS, qu'elles soient à l'initiative de l'université ou disponibles sur Internet.

6. Les autres conditions de vie

Nous y abordons le bilan d'activité du Comité d'action sociale de l'université, et le compte-rendu de l'utilisation des crédits sociaux de l'université. Ceux-ci servent essentiellement à assurer la partie de rémunération du médecin de prévention qui incombe à l'université, et à effectuer des prêts ou des avances au personnel de l'établissement.

7. La formation continue

Ce chapitre n'apparaît plus dans le bilan social et fait l'objet d'une publication spécifique. Les thèmes retenus sont la préparation aux concours, les stages d'informatique et de bureautique, l'amélioration des compétences professionnelles, les formations liées à la sécurité, au management, aux langues et à la vie institutionnelle, ainsi que la formation spécifique destinée aux CES.

L'analyse s'effectue par thème au regard du volume horaire, du nombre de participants, du nombre d'heures stagiaires et du budget. Une déclinaison étudie également la participation à la formation selon le sexe, la catégorie, la classe d'âge, le statut et le corps. A l'avenir, il serait intéressant d'étudier l'absentéisme aux sessions de formation continue.



Pour finir, je tiens à souligner que toutes les indications figurant dans le bilan social ont de l'intérêt, et qu'il n'existe pas véritablement de " chiffres clés ". Il n'empêche que les données doivent être traitées différemment. Celles-ci peuvent, à mon sens, être classifiées en trois catégories :

- les données sur lesquelles l'établissement ne peut influencer car elles relèvent d'un choix individuel ou de modalités de gestion indépendantes, comme la répartition par sexe ou le travail à temps partiel ;
- les données reflétant la seule politique de l'établissement, comme l'évolution des personnels contractuels sur budget propre ou la répartition des moyens entre les campus ;
- les données sur lesquelles l'établissement a une influence partielle, mais également des individus (l'absentéisme), ou le Ministère (l'évolution du nombre d'emplois et pyramidage des emplois).

Il n'existe pas de hiérarchie des indicateurs, tous répondent à des objectifs différents.

IV. Bilan social des personnels enseignants

La structure de ce bilan s'inspire largement du bilan social IATOS, intégrant les spécificités liées à la population traitée. En revanche, les mêmes modes de calcul ont été retenus.

1. Les spécificités

L'approche est plus transversale et disciplinaire. Par ailleurs, les mouvements de personnels ont été étudiés de façon plus approfondie. Les arrivées et les nominations ont ainsi été abordées selon les origines des postes mis au concours (création, transformation, emplois vacants), le taux de couverture par voie de concours, les modes de pourvoi des emplois et les recrutements internes et externes. De même, les départs ont été analysés selon leur cause : mutation, retraite, promotion ou décès.

Notons que l'absentéisme ne figure pas dans ce bilan. En effet, nous ne disposons de données fiables que sur les absences de moyenne et de longue durée. En outre, les absences de courtes durées ne sont généralement pas déclarées, car les enseignants récupèrent souvent leurs enseignements.

2. Les heures complémentaires

Une place très importante est réservée aux heures complémentaires. Pour chaque composante, nous disposons du nombre d'heures complémentaires effectuées par les enseignants de l'université ventilés par corps, et effectuées par des intervenants extérieurs ventilés par catégorie.

3. Les taux d'encadrement

Les taux d'encadrement ont été calculés selon trois données :

- sur la base de l'étudiant en ne tenant compte que des heures statutaires ;
- sur la base des heures statutaires, auxquelles s'ajoutent les heures complémentaires reconnues par l'université en fonction du potentiel et des maquettes des diplômes ;



- en fonction de la totalité des heures, qu'elles soient statutaires, complémentaires sur dotation pédagogique, sur emploi vacant ou sur budget propre.

V. Première analyse de l'expérience

1. Les évolutions

Depuis le premier bilan social, nous avons procédé à des modifications de contenu et de forme. Sur la forme, nous avons réduit le bilan social IATOS de trente pages à quatre pages. Nous souhaitons en effet rendre le document plus accessible et plus exploitable par l'ensemble des personnels. De plus, il importait d'en assurer une diffusion plus large, notamment sur l'intranet de l'université. Enfin, il s'agissait de réduire les coûts de diffusion. Nous devons à l'avenir trouver une solution intermédiaire entre le volume initial du document et le condensé actuel.

Sur le fond, les évolutions ont été liées aux nouvelles attentes. Il est toutefois important de maintenir la structure du document, et de ne modifier ni les indicateurs ni les modes de calcul afin d'être en mesure d'effectuer des comparaisons. Les principales modifications concernent la population traitée, puisque les premiers bilans sociaux n'intégraient pas les personnels rémunérés sur budget propre de l'établissement. A l'intégration de cette population devront suivre celles des CES, des CEC et des personnels de documentation. Nous avons également supprimé les informations relatives aux rémunérations et au bilan de la formation continue.

2. Les comparaisons

Les bilans sociaux ont de l'intérêt dès lors qu'il est possible de les comparer et de déceler les évolutions de l'université. Les comparaisons peuvent être opérées selon les structures d'emploi, l'étude des emplois entre catégories et l'absentéisme. Notons à ce titre que notre taux d'absentéisme le plus important concerne les personnels ouvriers et de service, ce qui nous a conduits à mener des actions spécifiques.

3. Conseils

La mise en place d'un bilan social est une procédure lourde. Elle l'a d'autant plus été dans notre cas que notre gestion est centralisée et que de ce fait, la collecte d'informations repose sur un nombre restreint de personnes. Les principaux conseils en la matière seraient les suivants.

- **anticiper les recensements nécessaires à l'élaboration du bilan social**
Les procédures de gestion doivent s'adapter aux données nécessaires au bilan social. Pour prendre un exemple, nos échanges d'informations avec la trésorerie générale se font sur support papier. Or, depuis le premier bilan social, nous tenons un tableau Excel dans lequel sont entrées les heures mises en paiement par le biais de la trésorerie générale.
- **adapter les outils de gestion**
Nous avons réalisé un logiciel de suivi de la gestion des heures complémentaires, intégrant toutes les données nécessaires à la réalisation du bilan social : qualité des intervenants, origine et volume des heures complémentaires.



- **exploiter les liens entre les différentes procédures**

Nous avons mis en place une enquête fonctions annuelle recensant l'ensemble des personnels par site et par fonction. Un lien est assuré entre ce recensement et le bilan social.

- **élaborer un calendrier**

Nous menons en juin l'enquête fonctions. En septembre et octobre doivent être réalisées la mise à jour de la base de données et la collecte des informations nécessaires. En novembre et décembre, les données sont vérifiées et traitées et le bilan social est présenté. Ce calendrier est toutefois difficile à respecter.

- **disposer d'un guide de procédure**

Notre guide précise, pour chacune des étapes, les sources d'informations, les indicateurs concernés, les ratios attendus ainsi que des remarques et des conseils. Ce guide vise à pérenniser la procédure malgré les renouvellements de personnel.

VI. Utilisation du bilan social

1. Un outil de communication

Le bilan social IATOS est d'abord présenté en CPE, puis en CA. Il est ensuite diffusé à l'ensemble des chefs de services administratifs et des directeurs de composantes. S'il était auparavant mis à la disposition du personnel IATOS, il est depuis peu disponible sur l'intranet. La communication du bilan social enseignants est identique, à cela près qu'il est diffusé à l'ensemble des personnels enseignants. Le bilan social favorise la connaissance réciproque des personnels enseignants et IATOS, et la connaissance des personnels IATOS de leur propre situation.

2. Un outil de gestion des ressources humaines

La pyramide des âges est particulièrement utile aux prévisions de départs en retraite. Le bilan éclaire également la répartition des personnels au sein de l'université, en lien avec d'autres outils comme la fiche fonctions. Enfin, il nous a conduits à mener une démarche répondant à l'absentéisme des personnels de service. En lien avec le CHSCT et le médecin de prévention, nous avons mené une étude approfondie de cet absentéisme et des accidents de travail. Il s'est avéré que de nombreuses absences découlaient du port de charges. Ainsi avons-nous mis en place une formation spécifique ayant trait aux gestes et postures de ces personnels, et avons réfléchi aux équipements appropriés à leur travail.



AUTRE EXPERIENCE DE BILAN SOCIAL

L'utilisation des remontées du bilan social dans le cadre de la veille sociale du ministère de la santé

Claude MERTANI

**Ministère de la santé, sous-direction des professions paramédicales
et du personnel hospitalier, Laboratoire de veille sociale**

I. Etapes de la mise en place de la remontée d'informations issue des bilans sociaux

1. Le contexte social

Les conflits sociaux de grande ampleur qui ont secoué les établissements publics de santé, à la fin des années 80 et au début des années 90, ont fait prendre conscience de l'absence d'indicateurs pertinents qui auraient pu être permis de mettre en place, un certain nombre de mesures évitant le développement de conflits durs.

Depuis cette époque, le ministère a mis en place des outils statistiques et un dispositif de veille sociale permettant de connaître les caractéristiques de la population hospitalière et d'appréhender les grandes tendances de l'évolution sociale de la société hospitalière.

2. La mise en œuvre du bilan social et de la remontée des bilans sociaux

Le décret de 88 transpose les dispositions de la loi de 77 relative au bilan social aux établissements de la fonction publique hospitalière. Deux circulaires l'une de 1990, l'autre de 1991 précisent les objectifs assignés au bilan social et en normalisent la présentation.

Les objectifs principaux du bilan social sont :

- Permettre à l'ensemble des personnels d'appréhender la situation sociale de l'établissement.
- Favoriser le dialogue social sur la base de données objectives qui doivent circuler, alimenter des débats, enrichir des objectifs et faciliter la recherche de solutions.
- Aider à la prise de décision sur la base de l'analyse des évolutions de l'hôpital et de son environnement.

Les informations chiffrées obligatoires du bilan social portent sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène de sécurité et de travail, la formation, les relations professionnelles et les autres conditions de vie relevant de l'établissement.

Les définitions précises des indicateurs, données dans le décret et les circulaires visent à développer un langage commun aux établissements et à l'administration centrale.



La normalisation de la présentation du bilan social a permis de faire une exploitation nationale (depuis 1991) des bilans sociaux hospitaliers et de favoriser ainsi l'étude comparative entre les différents établissements.

II. Dispositif de veille sociale

Cette exploitation systématique des bilans sociaux au niveau national est un des volets du dispositif de veille sociale mis en place par les pouvoirs publics.

Les autres volets étant le conseil de l'observation sociale et le forum de l'observation sociale qui se tiennent alternativement tous les deux ans.

Le conseil de l'observation sociale est une instance informelle d'une soixantaine de personnes composée de chercheurs, de personnes de terrain et des représentants des tutelles.

A partir des éléments de réflexion fournis par le ministère, les participants au conseil débattent, échangent leurs expériences et observent. Le conseil fournit un certain nombre de travaux d'hypothèses d'évolution du monde hospitalier qui sont portés dans un second temps à la connaissance du forum de l'observation sociale.

Le forum réunit environ 400 personnes. Nous y retrouvons les personnes qui avaient participé au conseil de l'observation sociale mais aussi les organisations syndicales représentatives et le monde hospitalier dans ses différentes composantes.

Les hypothèses qui ont été travaillées par le conseil sont validées ou non par le forum et l'ensemble des travaux est porté à la connaissance des autorités politiques. Des propositions en matière d'aménagements réglementaires ou statutaires, de lancement d'actions de formation prioritaires, d'actions de sensibilisation ou d'expérimentation sont soumises aux décideurs.

Cette digression sur le conseil et le forum de l'observation permet de souligner que le bilan social dans les établissements publics de santé et l'exploitation nationale qui en est faite est un instrument mis au service d'une politique d'observation sociale de l'évolution des personnels hospitaliers.

III. Organisation de l'exploitation nationale des bilans sociaux et communication des résultats

L'exploitation du bilan social au niveau national porte sur un échantillon représentatif stratifié de 122 établissements composé de l'ensemble des centres hospitaliers universitaires hexagonaux (29) et des autres centres hospitaliers d'au moins 300 agents sélectionnés par tirage au sort. Cet échantillon représente 52% des personnels hospitaliers travaillant dans les structures hospitalières publiques. Chaque année, les établissements faisant partie de l'échantillon reçoivent le questionnaire bilan social à renseigner et à transmettre quatre mois plus tard à la Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins.

La saisie et le traitement statistique des données sont confiés à un organisme prestataire de service.

L'analyse des données sociales hospitalières est réalisée en étroite collaboration avec les services de l'administration et l'organisme chargé de l'exploitation.

La synthèse annuelle est diffusée à tous les établissements publics de santé d'au moins 300 agents, aux services de la direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (D.H.O.S), aux



agences régionales de l'hospitalisation (A.R.H), aux directions régionales des affaires sanitaires et sociales (D.R.A.S.S), aux directions départementales des affaires sanitaires et sociales (D.D.A.S.S) et aux organisations syndicales représentatives de la fonction publique hospitalière.

Sur la base de cette synthèse, il est extrait des données que l'actualité ou le plus long terme désignent comme essentielles : « les chiffres essentiels des données sociales hospitalières ». Cette sélection porte :

Pour le chapitre emploi

- sur la répartition des effectifs par filière professionnelle, par catégorie statutaire et par grands groupes d'âge
- sur l'évolution des taux de recrutement et des taux de départ
- sur le nombre moyen de jours d'absence par agent selon le motif médical
- sur le pourcentage d'emplois aidés selon la taille d'établissement.

Pour le chapitre conditions d'hygiène de sécurité et de travail :

- sur l'évolution des accidents du travail avec arrêt et de certaines maladies professionnelles,
- sur l'évolution du temps partiel,
- sur l'évolution du pourcentage d'agents en horaires alternants.

Pour le chapitre formation :

- sur l'évolution des dépenses de formation selon la taille de l'établissement et le type de formation.

Une dernière page est consacrée aux conséquences des reconstitutions internes et externes en terme de personnel.

Ces chiffres essentiels font l'objet d'une diffusion sur support papier couleur et d'une mise en ligne sur le site intranet du ministère de l'emploi et de la solidarité et très prochainement sur internet.

IV. Intérêt de la synthèse annuelle

Elle permet aux établissements de pouvoir se situer par rapport aux structures de même taille. Cette comparaison peut être source d'enseignement et de réflexion et faciliter la décision.

Elle présente pour la D.H.O.S des intérêts multiples.

C'est un outil de connaissance de la situation sociale des établissements et d'évaluation des politiques sociales des établissements. Ainsi, la dernière synthèse se rapportant à l'année 98 fait apparaître plusieurs évolutions significatives.

- C'est la première année depuis trois ans où les recrutements compensent les départs.
- Les accidents du travail et les absences pour motifs médicaux ainsi que les absences pour congés de longue maladie ou maladie de longue durée sont en légère augmentation.



- L'ensemble des indicateurs de formation sont en baisse et surtout le fléchissement de la promotion interne s'observe de manière très forte.
- La croissance du recours au temps partiel continue.
- Le vieillissement du personnel se poursuit.

La synthèse permet également le repérage des principaux dysfonctionnements et de lancer des études ciblées pour voir comment remédier à ces situations dommageables à la fois pour les personnels, les malades et le bon fonctionnement du service public.

C'est ainsi qu'à la suite du constat que le nombre de réunions du comité d'hygiène de sécurité et des conditions était très en deçà du nombre, fixé réglementairement à quatre, qu'une étude a été réalisée pour analyser les facteurs à l'origine de cet état de fait et proposer les mesures correctives adaptées à la fois par voie réglementaire et à la fois par la voie d'actions de formation au bénéfice des représentants du CHSCT.

Il en a été de même pour le sujet de la formation continue et surtout pour celui de la promotion professionnelle (cf. le protocole du 14 mars 2000 et des mesures spécifiques prises en faveur des études promotionnelles).

C'est également un instrument de communication qui nourrit le dialogue social.

Cette étude statistique est donc devenu un outil de pilotage au niveau national éclairant les décideurs dans leur définition d'un certain nombre de politiques.

Cependant cet outil présente certaines limites et la DHOS s'emploie à le perfectionner.

V. Principales limites de cet outil

1. Les données ne sont pas toujours récentes

Les informations sont purement rétrospectives et un peu tardives. Pour prendre un exemple, la synthèse annuelle des données de 1999 ne sera communiquée qu'en mai 2001.

2. Les données sont insuffisamment fiables

La normalisation des indicateurs visait à obtenir des données fiables pour pouvoir réaliser des analyses correctes. Or sur certains indicateurs et notamment sur ceux concernant l'absence au travail, certains chefs d'établissement ont leur propre interprétation, ce qui nuit à la fiabilité des données.

3. Limites du statut des données

Les données statistiques descriptives donnent des tendances générales sur plusieurs années mais ne reflètent pas la complexité réelle de la situation sociale des établissements.



4. Manque de convivialité dans la présentation du rapport

Il faut reconnaître que la lecture de la synthèse est parfois fastidieuse.

VI. Perspectives d'amélioration de cet outil

Elles portent essentiellement sur le traitement statistique, l'analyse des données et la production de données sociales hospitalières.

Le traitement multifactoriel des informations sera plus à même de traduire la réalité sociale des établissements que l'actuel traitement par des tris à plats.

De plus, le traitement des données s'insèrera dans une logique sociologique et prendra assise sur la triade « acteurs-environnement-pratiques sociales ».

Mais, le traitement factoriel multicritères des données ne sera pertinent que s'il est fondé sur le questionnement au préalable des champs explorés (emploi, conditions de travail) et des indicateurs pour ne pas croiser les variables au hasard.

Le traitement statistique multifactoriel à visée opérationnelle permettra alors d'obtenir des données quantitatives mais également qualitatives et l'interprétation des données mathématiques résultera d'une réflexion collective pluridisciplinaire ayant pour effet de traduire des données statistiques en données sociales.

Le questionnement sur les données ainsi que l'analyse des résultats du traitement statistique suppose donc qu'un groupe pluridisciplinaire et pluri institutionnel soit constitué.

Les principales fonctions de ce groupe seront :

- De poser une problématique pour les champs explorés et de valider les indicateurs.
- De contrôler les conditions de saisie et de traitement statistique des données.
- D'analyser et de modéliser des expérimentations hospitalières qui viendraient illustrer les actions et projets mis en œuvre face aux problèmes révélés lors de la précédente édition de la synthèse annuelle.
- D'apporter les éléments d'une approche prospective.

En définitive, ce groupe d'expertise en mettant en œuvre une démarche qualité lors de l'élaboration du rapport, de l'interprétation des données et du contrôle du document, légitimera scientifiquement la production de la remontée d'information issue des bilans sociaux.

Suite à cette étude, des améliorations ont déjà été apportées dans la diffusion des informations, le traitement multifactoriel des accidents du travail mais il nous reste à mettre en place le groupe pluri disciplinaire qui sera à l'origine de la production de données sociales hospitalières.

Il n'en demeure pas moins que la synthèse annuelle des données sociales hospitalières, en l'état actuel, est un outil d'observation sociale qui présente un intérêt certain pour la DHOS, les ARH, les établissements et finalement pour les hospitaliers eux-mêmes.



AUTRE EXPERIENCE DE BILAN SOCIAL

L'utilisation du bilan social en GRH en milieu hospitalier

Jean-Marc BONMATI

Directeur adjoint chargé des ressources humaines - Centre hospitalier de Fécamp

Le Centre hospitalier de Fécamp compte 530 agents et un institut de formation aux soins infirmiers de cent personnes. A mon arrivée, 210 CES travaillaient dans l'établissement. Notons que Fécamp est fortement touché par le chômage. La question des CES y prend donc une valeur éminemment politique et sociale. Par ailleurs, l'hôpital comprenait cinq structures disséminées sur un périmètre de trente kilomètres, ce qui entraînait de gros problèmes de gestion. Lors de ma prise de fonctions, j'ai été frappé par le manque de mobilité des personnels. Il s'agissait de remédier à cet état de fait, d'autant plus que nous connaissions des difficultés de remplacements inter-services et que le dialogue social était inexistant.

I. Principaux éléments du bilan social

Le bilan social existait et était distribué aux différentes instances. Cependant, il comprenait des données brutes et peu révélatrices.

Je rappellerai en incidence quelques particularités du monde hospitalier qui le distinguent du monde universitaire. Tout d'abord, les hôpitaux sont ouverts en permanence. L'absentéisme est donc pour nous une donnée particulièrement importante. Par ailleurs, le monde de la santé est composé à 80 % de personnel féminin. Ensuite, nous accueillons parmi nos patients un grand nombre de personnes âgées, ce qui a notamment des conséquences en termes de manutention des malades. Enfin, nous sommes en période de restructuration des établissements.

1. L'absentéisme

Je prendrai pour premier exemple d'utilisation du bilan social notre étude de l'absentéisme. Cet indicateur récapitule l'ensemble des absences par type de pathologie. Nous nous sommes aperçus de plusieurs caractéristiques, comme :

- l'augmentation des congés de longue durée et de longue maladie ;
- l'augmentation des congés de maternité ;
- l'augmentation des congés de maladie simple.

En outre, l'analyse des congés de maternité a prouvé que ceux-ci, contrairement aux apparences, n'étaient pas en augmentation constante mais avaient simplement connu un pic en fin d'année 1999. Par ailleurs, nous comptons 70 % de personnel soignant, majoritairement féminin. L'absentéisme de cette catégorie est en augmentation. Plus précisément, les congés pour maladie simple sont



stables, les longues maladies sont en forte augmentation, de même que les congés de maternité. Les congés enfants malades sont très faibles depuis 1990.

Nous avons également constaté une baisse des accidents du travail, en particulier chez les infirmières, les aides soignants et les ASH. Il en ressort que le personnel infirmier s'est très peu absenté car il n'est pas remplacé quand il est malade.

Les aides soignants et les ASH connaissent par ailleurs un taux élevé d'accidents du travail. En conséquence, nous menons une politique d'amélioration des conditions de travail pour ces deux catégories professionnelles.

2. La pyramide des âges

La pyramide des âges a permis de prévoir un important départ de personnels aides soignants et ASH. Or, les remplacements prévus étant peu nombreux, il nous faut entreprendre un réel effort de formation envers cette catégorie.

Les infirmières se caractérisent par leur jeunesse et ont des perspectives de départ à 55 ans. Les études ont révélé que la moitié de leur effectif partirait dans les quinze années à venir, mais que leur renouvellement était assuré. Le problème de la formation des infirmières est donc moins crucial que pour les aides soignants.

3. Les accidents du travail

Parmi les accidents du travail, le problème des piqûres et de la transmission du VIH est particulièrement important. De même, les nombreuses lombalgies constatées sont dues à la nécessité de porter les malades. Ces deux facteurs représentent environ la moitié des causes d'absentéisme. La mise en place de protocoles des soins et de prévention des risques d'exposition au sang a eu un réel effet sur la baisse des absences.

II. Le bilan social, outil de dialogue avec les personnels

Le bilan social permet un dialogue constant avec les personnels, tout au cours de l'année. En février sont publiées les statistiques d'absentéisme de l'année précédente. En avril sont publiées les statistiques des accidents du travail et la pyramide des âges, et en juin les documents concernant les CES. Le bilan social est examiné en septembre, le plan de formation étant examiné en novembre. Dès lors, nous pouvons déterminer l'ensemble de nos objectifs.

La mobilité des personnels tient une place importante dans ces conclusions. Nous avons en effet mis en place des dispositifs de stages interservices, interstructures ou hors frontières, pour permettre à des agents de découvrir à d'autres domaines et d'autres métiers. Cette connaissance mutuelle entraîne des rationalisations des méthodes de travail et des mutations volontaires qui placent les personnels dans une dynamique professionnelle satisfaisante.



III. Conclusion

Le bilan social est utile s'il est accompagné d'autres documents. En termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le bilan social a permis de mener, en concertation avec les partenaires sociaux, une politique de transformations de postes, de promotion professionnelle, de valorisation de certains grades et de préparation à des concours ciblés. En termes de formation, nous avons porté l'accent sur la manutention des malades, source de nombreuses lombalgies et de congés de maladie, ainsi que sur la prévention des accidents d'exposition au sang, de la lutte contre l'alcoolisme et de la prise en charge de la douleur. Par ailleurs, l'amélioration des conditions de travail occupe une large part de nos actions, qui sont par ailleurs soutenues par le Ministère. En termes de communication, le bilan social est un élément porteur. En effet, notre encouragement de mobilité a été accompagné d'une politique de communication. Ainsi, nous avons sensiblement réduit notre proportion de CES. En outre, la mobilité et le dialogue social ont permis de mettre en place une politique de services décloisonnés dans l'établissement.



TEMOIGNAGES

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Nous constatons qu'il s'opère une remontée d'informations envers le ministère de la santé à partir d'un échantillon. Le Ministère ou les agences régionales d'hospitalisation se servent-ils de ces informations pour leur politique de contractualisation ? En d'autres termes, les bilans sociaux peuvent-ils se retourner contre leurs auteurs ?

Claude MERTANI – Ministère de la santé

Le Ministère ne considère le bilan que comme un outil d'observation sociale. Nous n'opérons aucune comparaison entre les établissements. Je précise que les agences régionales de l'hospitalisation n'ont pas pour mission de traiter des ressources humaines. Elles répartissent néanmoins les budgets et, à ce titre, se doivent de recueillir des informations sur les effectifs.

De la salle

En réaction à la présentation de l'université Nancy 2, je suis surpris et choqué que la médecine du travail apparaisse dans les œuvres sociales. La médecine du travail est au contraire un droit du travailleur, et non une action sociale.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Je remarque que l'université de Nancy 2 a effectué des ajustements par rapport à la loi sur le bilan social.

Odile THIBIER - Université Nancy 2

Nous nous sommes inspirés de la nomenclature de la loi de 1977 et l'avons adaptée aux spécificités de l'université.

Robert ABRAHAM - Université Lyon 1

Je constate une confusion entre l'action sociale, l'aide sociale et les œuvres sociales. Il me semble que, d'une part, l'action sociale représente les œuvres culturelles ou sportives concourant au bien-être des personnels. D'autre part, l'aide sociale désigne les secours apportés à des personnels, souvent par l'intermédiaire du service social.

Jean-Marc CAMPINCHI - Université Paris 9-Paris-Dauphine

Madame Thibier, votre document comprend un important volet sur les absences et un volet réduit sur les primes. Est-ce parce que vous n'étiez pas encore dans le cadre de la globalisation ?

Odile THIBIER - Université Nancy 2

Les primes étaient plus détaillées dans notre premier bilan social. Souhaitant condenser notre document, nous avons été amenés à limiter ces informations. Notre prochain bilan social devrait cependant en donner une vision plus détaillée.



TEMOIGNAGES (suite...)

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Madame Mertani, existe-t-il une liaison entre le bilan social et les procédures d'amélioration de la qualité ? En effet, le domaine hospitalier prévoit une procédure d'évaluation des soins et de certification, sur la base d'un référentiel. Les établissements hospitaliers doivent entreprendre cette procédure d'accréditation. Dans cette optique, le bilan social est-il un outil permettant de mieux maîtriser les systèmes de gestion de la qualité dans la GRH ? Peut-on imaginer que le référentiel renvoie au bilan social ?

Claude MERTANI – Ministère de la santé

Le Ministère considère cette liaison comme évidente. Dans sa démarche d'accréditation, la première démarche de l'agence nationale d'évaluation en soins est de demander aux établissements leurs trois derniers bilans sociaux. Il est indéniable que si le personnel hospitalier travaille dans de bonnes conditions et reçoit des rémunérations équitables, les soins en seront de meilleure qualité. Le bilan social est donc un des outils de la démarche qualité.

Frédérique CAZAJOUS – Université de Versailles-Saint-Quentin

Une démarche qualité a été mise en place à Versailles. Elle relève d'un souci similaire à celui qui guide la mise en place du bilan social, les deux ayant des indicateurs en commun.

Eric BARRAULT – Ministère de l'éducation nationale – DPATE

Si le bilan social a une histoire au Ministère de la santé, il est pour nous un objet nouveau, étroitement connoté à la contractualisation. J'ai constaté que dans le domaine de la santé avait prévalu une démarche normative, décrivant les éléments devant figurer dans un bilan social. A l'éducation nationale, nous avons au contraire défini les principes généraux du bilan social. Seriez-vous demandeurs d'une démarche plus normative similaire à celle qu'a connu le domaine de la santé ?

De la salle

Les démarches normatives n'ont pas fait leurs preuves dans le milieu universitaire. Nous avons au contraire choisi de travailler à partir d'expériences et de nous approprier ainsi les processus.

Odile THIBIER - Université Nancy 2

Je ne considère pas qu'il existe un lien évident entre le bilan social et la contractualisation.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Je vous propose de procéder à un vote sur cette question. Quels sont les membres d'universités ici présents qui seraient favorables à un référentiel normatif ? (Aucune main ne se lève.) Au contraire, lesquels d'entre vous seraient favorables à une démarche volontaire ? (La majorité des mains se lèvent). Le résultat me semble évident...



TEMOIGNAGES (suite...)

Eric BARRAULT – Ministère de l'éducation nationale – DPATE

La démarche de contractualisation a d'abord été menée par la Direction de l'enseignement supérieur, avant de s'étendre progressivement. Nous nous sommes aperçus que la contractualisation s'enrichissait de cette extension, préfigurant notamment une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences et mettant en place des indicateurs relatifs à la structure des emplois des établissements. Le couronnement peut en être une prévision et un suivi partagés. Or une étude récente a révélé qu'une minorité d'établissements disposait d'un bilan social en matière de gestion des ressources humaines, mais que ces établissements précisément atteignaient les objectifs définis dans les contrats d'établissement. Le bilan social témoigne du succès d'une démarche contractuelle lisible, envers le Ministère et envers les personnels des établissements.

Odile THIBIER - Université Nancy 2

Je conçois que le Ministère souhaite recueillir des informations auprès des établissements et rien ne s'oppose donc à la transmission du bilan social au Ministère. En revanche, il serait dommageable d'imposer aux établissements de mettre en place un bilan social dans l'optique exclusive d'une contractualisation.

Jacques IGALENS - Université Toulouse 1

Il serait toutefois bénéfique de créer un réseau d'universités souhaitant, dans une démarche volontaire, s'engager dans un travail d'élaboration du bilan social en partageant leurs expériences et en analysant leurs résultats respectifs.



CONCLUSION

Jacques IGALENS
Professeur – Université Toulouse 1 – Sciences sociales

Aux universités qui, comme la mienne, n'ont pas encore entamé la démarche du bilan social, je donnerais les conseils suivants.

L'élaboration du bilan social se doit d'être fortement soutenue par la présidence. En effet, la démarche nécessite la collaboration de toutes les parties prenantes de l'université et le président est en mesure de faire avancer les dossiers litigieux. Essayons donc d'abord de mobiliser nos présidents, afin de mener une démarche sereine et de disposer des moyens que mérite le bilan social. Certes, les présidents passent et les responsables du personnel demeurent. Les personnels administratifs ont justement le rôle d'assurer la pérennité des actions. Le président pourra donc faire vivre le projet, avant que celui-ci ne soit intégré au savoir-faire de l'université et repris par les présidents suivants.

Par ailleurs, la mise en place d'un bilan social doit être envisagée sous l'angle de la gestion de projets. Il ne s'agit pas simplement d'une tâche à accomplir, mais bien d'un projet à piloter. Cela nécessite notamment la création d'un véritable comité de pilotage. Le bilan social mérite une telle approche, en raison de sa nature ambiguë. En effet, sa définition et son périmètre intéressent différentes composantes de l'université, et tout autant de points de vue. Le comité de pilotage peut rassembler ces différents points de vue, être consulté pour valider une étape et à terme améliorer le document.

La mise en place du projet nécessite en outre une période minimale de trois années. Etant dépourvus de référentiel normatif, nous avons tout intérêt à commencer à une petite échelle avec des indicateurs clairs et faciles à obtenir, pour ajouter progressivement des indicateurs correspondant à une demande sociale.

Il est également nécessaire d'assortir le bilan social d'une dimension pédagogique. Dans certaines universités, les membres des conseils qui le souhaitent sont formés à la compréhension des documents budgétaires. Pourquoi ne pas faire de même pour le bilan social ? Cela a d'autant plus d'importance que le bilan social est la porte d'entrée de la politique de gestion des ressources humaines de nos établissements. Ainsi, nos intervenants ont présenté des démarches de fiches fonctions ou de formation liées au bilan social. Ces actions étant mesurées par le bilan social, les établissements peuvent se proposer de partir de ce document pour intégrer leurs interlocuteurs à la politique de gestion sociale de l'établissement.

Enfin, le bilan social est intimement lié aux systèmes d'information des ressources humaines. Les entreprises vivent actuellement une intégration de leurs systèmes d'information en ERP. Ces systèmes d'information permettent de rendre compte de l'imbrication des différentes fonctions d'une unité. Les établissements gagneraient à effectuer un minimum d'intégration des services spécifiques à la fonction sociale. Cela se traduit par la création de bases de données centrées sur les individus, comportant des informations quantitatives classiques de même que des informations



qualitatives, comme des référentiels de compétences ou des éléments marquants de la carrière. Cette intégration des données ne pourrait que faciliter la réalisation du bilan social.

Le chantier est cependant vaste. A terme, il est nécessaire qu'une grande partie du bilan social soit facilement accessible par informatique. Dans les entreprises privées, l'informatisation de la fonction ressources humaines a facilité la réalisation, l'analyse et l'interprétation des bilans sociaux. Elle a également permis de détailler certains indicateurs.

Le bilan social mérite donc d'être traité comme un projet, avec une programmation sur plusieurs exercices, la mise en place d'un groupe de projets et une démarche itérative assurant l'amélioration du document au fil du temps.