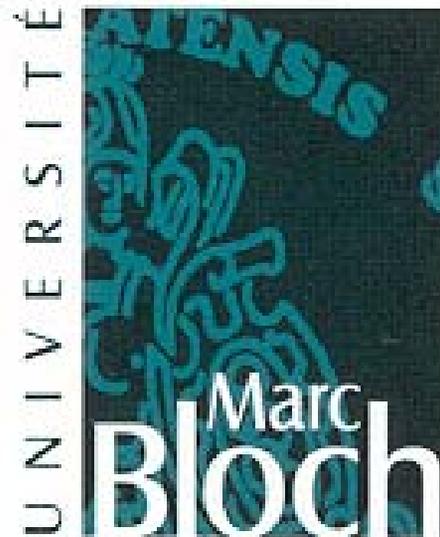


Université Marc Bloch

Strasbourg 2



Élaboration et usages du Bilan Social

Plan de la présentation

- Présentation de l'Université Marc Bloch
- L'élaboration du bilan social à l'UMB
 - Démarches préalables
 - Concertation
 - Réalisation
 - Pérennisation
- Les usages du bilan social
 - Outil de travail
 - Outil de GRH
 - Outil de communication



L'Université Marc Bloch Strasbourg 2

- Secteur lettres et sciences humaines + STAPS
- Une des trois universités de Strasbourg
- 13000 étudiants
- 8 UFR + 2 instituts art 33 (théologie)
- 500 personnels enseignants (470 postes)
- 380 personnels IATOSS (250 postes)
- 20 millions d'euros de dépenses en 2002
- Vague contractuelle C (2001-2004)



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

Démarches préalables (1)

- Situation antérieure :
Beaucoup d'informations produites, mais dispersées, non publiées et peu mises en valeur :
 - Pyramides des âges
 - Arrivées – départs (« tableau de rentrée »)
 - Réussites aux concours
 - Formation
 - Heures complémentaires
 - Répartition des postes et personnels ...

Démarches préalables (2)

- Un projet :

Regrouper et compléter les informations existantes pour constituer un bilan social

- Documentation sur ce qu'est un bilan social
- Sensibilisation de la direction de l'établissement à cette question (séminaire de l'AMUE en mars 2001)
- Participation au groupe de travail de l'AMUE sur le bilan social
- Proposition d'inscription du bilan social dans le contrat quadriennal 2001-2004

Démarches préalables (3)

- Une volonté politique clairement affichée :
 - La réalisation du bilan social est inscrite dans le contrat quadriennal
 - Une « lettre de cadrage » est rédigée et présentée au Conseil d'Administration, à la CPE et à l'ensemble des chefs de services et directeurs d'UFR
 - L'accent est mis sur le caractère volontaire de cette démarche et donc sur la possibilité d'adapter l'outil aux objectifs de l'UMB

Démarches préalables (4)

- Objectifs affichés pour le bilan social
 - 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 :
donner une dimension pédagogique au bilan social

Concertation (1)

- Une démarche de projet associant les différents acteurs de l'université : constitution d'une équipe projet
 - Président de l'UMB : maître d'ouvrage
 - Secrétaire Général : porteur politique du projet
 - Chef de la division des personnels : chef de projet
 - Responsable cellule CAD : responsable opérationnel
 - 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)

Concertation (2)

- Rôle de l'équipe projet
 - Définir le terme bilan social
 - Clarifier les objectifs recherchés
 - Définir l'architecture générale du bilan social (structuration en 7 chapitres)
 - Définir concrètement le contenu du BS pour qu'il soit un document utile et utilisé
 - Éviter le catalogue aride de chiffres qui n'est ni lu ni compris et qui a donc perdu toute utilité
 - Pour chaque rubrique du BS définir les « informations intéressantes, pertinentes », c-à-d « à quelles questions le bilan social doit-il répondre ou apporter des éléments de réponse ? »

Concertation (3)

- Rôle de l'équipe projet (suite)
 - Réfléchir aux données chiffrées (indicateurs) qui permettent de répondre aux questions ou de les approcher
 - L'équipe opérationnelle vérifie la disponibilité des données et leur validité.
 - L'équipe op. propose des formes de présentation des informations (type de tableau, graphique...)
 - Critiquer périodiquement le travail réalisé par l'équipe opérationnelle (dialogue pour arriver à la meilleure présentation)

Concertation (4)

- Rôle de l'équipe projet (fin)
 - Expliquer et commenter les indicateurs du bilan social (= répondre aux questions posées)
 - Choix de l'université : pour favoriser la lisibilité par un public plus large, il a semblé indispensable d'expliquer et de 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

Réalisation (1)

- La réalisation est confiée à l'équipe opérationnelle (2 personnes)
- Recueil de l'information
 - Par extraction de données
Harpège, Lagaf, Amadeus, GPI (primes), Applivac (vacataires), Nabuco, NabucoPaie
 - Auprès de la Division des Personnels :
Paie Etat (retour TG), ARE, Accidents de travail ...
 - Auprès d'autres services de l'université
DAF, Contentieux, Infirmierie, SCD, SAC ...
 - Auprès de partenaires extérieurs
Médecine de prévention, assistante sociale, CAS, Amicale...

Réalisation (2)

- Vérification de l'information
 - Contrôles, rapprochements, croisements ...
 - Retour vers les services gestionnaires
 - Correction des données
- Mise en forme de l'information (Excel)
- Mise en forme du document (Word)
- Respect de la démarche exposée dans la partie concertation
 - dialogue avec l'équipe projet

Réalisation (3) : observations

- Apport important des échanges et travaux menés dans le groupe de travail réuni par l'AMUE
 - Exemple des établissements experts
 - Confrontation des approches différentes
 - Cadrage des étapes
 - Accès à la documentation
 - Stimulation du groupe

Réalisation (4) : observations

- Importance des échanges au sein de l'équipe projet
 - Regard extérieur à la gestion
 - Regard de différents types de personnels (enseignants, IATOSS, fonctions...)
- Temps nécessaire à la réalisation
 - Rentrée 2001 (lettre de cadrage) à juillet 2002 (passage en CPE)
 - 5 réunions de l'équipe projet (12/2001 à 6/2002)
 - 5 mois/homme de travail à temps plein (équipe opérationnelle uniquement - hors temps équipe projet)

Réalisation (5) : choix de l'UMB

- Traiter 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
- Un document global pour toute l'université
 - Etudier au cas par cas la pertinence de la présentation des données par composantes (risque d'alourdissement sans intérêt pour les lecteurs « extérieurs »)

Réalisation (6) : choix de l'UMB

- Ne pas se disperser, ni se tromper d'objectif
 - Le bilan social ne doit pas être l'outil de répartition des heures complémentaires, des postes enseignants ou IATOSS, des primes...
 - Mais il peut faire apparaître les conséquences de l'utilisation d'outils spécifiques, ou leur absence
- Essayer de réutiliser ou de se raccrocher à des travaux qui doivent être réalisés
 - Cosmos, bilan de la formation...
- S'inspirer d'autres universités/organismes
- Tenir compte des travaux de l'Amue

Réalisation (7) : choix de l'UMB

- Accepter que des données incontournables figurent dans le bilan
Même si l'utilité n'apparaît pas immédiatement
- Accepter de traiter tous les points intéressants
Même s'ils sont sensibles (primes, rémunérations...)
- Accepter de n'avoir rien à afficher, ou seulement peu de choses
Essayer de combler les lacunes dans ces domaines (problèmes d'informations disponibles ou d'éléments à faire figurer)

Pérennisation

- 2 bilans réalisés : 2000/01 et 2001/02
 - Bilan 2002/03 : sortie pour Noël 2004
 - Bilan 2003/04 : parution avril/mai 2005
- Observations sur la réalisation du 2nd bilan social
 - Introduction des comparaisons temporelles et observation des évolutions
 - Prise en compte des critiques du 1er, améliorations, apport de compléments
 - Maintien de l'équipe projet (concertation)
 - Gains de temps : 2 mois - homme à temps plein



Usages du bilan social à l'Université Marc Bloch

Un outil de travail au quotidien pour la division des personnels (1)

- Prendre du recul par rapport à la gestion, « penser bilan social »

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

- Vérifier la validité des données
- Contrôler la cohérence et la clarté des pratiques
- Améliorer l'organisation du travail
- Développer, adapter les outils de gestion
- Valoriser le travail fourni et les résultats

Un outil de travail au quotidien (2)

- « Donner des chiffres »
 - Immédiatement disponibles
 - Cohérents
 - Explicites
 - Constants

- « Expliquer des chiffres »
 - Importance des « clés pour comprendre »
 - Transparence (doc. public et publié)
 - Mise en perspective, vision plus globale

Un outil de GRH

- Recueil d'indicateurs et de leurs évolutions
 - Bilan, observation des résultats des actions engagées
 - Base permettant d'identifier les actions à mener, les objectifs à atteindre : optique de gestion prévisionnelle

Un outil de communication

- Dimension pédagogique
 - Diffuser les « connaissances de base » pour faciliter à tout agent la compréhension de la gestion des ressources humaines en université
 - Donner aux élus les éléments minimums nécessaires à la compréhension des décisions à prendre dans les instances (CPE, CA)
 - Base d'une formation « sensibilisation à la gestion des personnels » ouverte à tous les personnels
 - Outil de formation des nouveaux gestionnaires