

Bilan social et Tableaux de bord

2020-2021



Le groupe d'étudiants

**EL OUAZZANI Douaae
EL HAISSANE Ikram
ZDEG Aycha
AMIRAT Khadija
HASSANI Ghita
OUAKRIM Oussama
LAAJILY Zaineb**

Encadrement

Mme CHETOUANI Sarah



Introduction

The background features a light blue gradient on the left and top, transitioning to white on the right. A dark blue, arrow-shaped banner points from the left towards the center, containing the word 'Introduction'. In the bottom right corner, there are overlapping geometric shapes in light blue and orange.

Plan

Partie 1: Bilan social

Définition

Objectifs

Contenu

Constitution

Exploitation et limites

Partie 2: Tableaux de bord

Définition

Objectifs

Elaboration et contenu

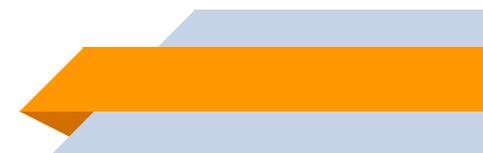
Agir grâce aux tableaux de bord

Exemples

Partie 1: Bilan social

Définition

The background features a light blue gradient. A dark blue shape, resembling a wide arrow pointing right, is positioned in the lower-left quadrant. In the bottom-right corner, there are two overlapping horizontal bars: a light blue one on top and a bright orange one on the bottom.

- 
- Outil de travail et document de référence, le bilan social retrace chaque année les évolutions tant qualitatives que quantitatives des ressources humaines d'une communauté de travail.
 - Il sert à objectiver les données qui fondent le dialogue entre les partenaires sociaux. En d'autres termes, il permet de tracer dans un document unique et chiffré une image de la situation sociale de l'entreprise pour en informer les travailleurs, leurs représentants mais aussi les stakeholders.
- 

- Ce document a été conçu dans une approche macro-économique afin d'apprécier les mesures prises en faveur de l'emploi (Comhaire et Dendauw, 1998) et de servir d'instruments de repérage et d'alerte pour les observateurs externes ainsi que d'éléments de réflexion pour les acteurs internes.

Objectifs

- Améliorer le système d'informations sociales envers les différents acteurs (salariés et syndicats),
- Planifier la GRH,
- Favoriser le dialogue et de comparer dans le temps les données.

Contenu

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

Définition d'indicateur

- Un **indicateur** est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Son caractère purement informatif et comptable est primordial.

Les principaux indicateurs du bilan social

- Les emplois
- Les recrutements et les carrières
- Les effectifs
- Masse salariale et budget dans la collectivité
- Temps de travail et absence
- Rémunération
- Conditions d'hygiène et sécurité
- Les travailleurs handicapés
- Les flux
- Conditions de travail

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

Constitution

Constitution du bilan social : deux logiques distinctes

- **Logique de dialogue social :**

Le bilan social comme le REC est soumis, pour avis, à l'instance représentative du personnel (CTP).

- **Logique de gestion des ressources humaines :**

Le travail de recherche, de mise en forme, de contrôle des informations produites, permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières sur la GRH.

Exploitation et limites

Exploitation du bilan social

- La communication du bilan aux délégués syndicaux,
- La communication aux salariés,
- Des réunions d'échanges avec les chefs de services et la direction des ressources humaines,
- Les salariés sont invités formuler des remarques et des suggestions.

Limites du bilan social

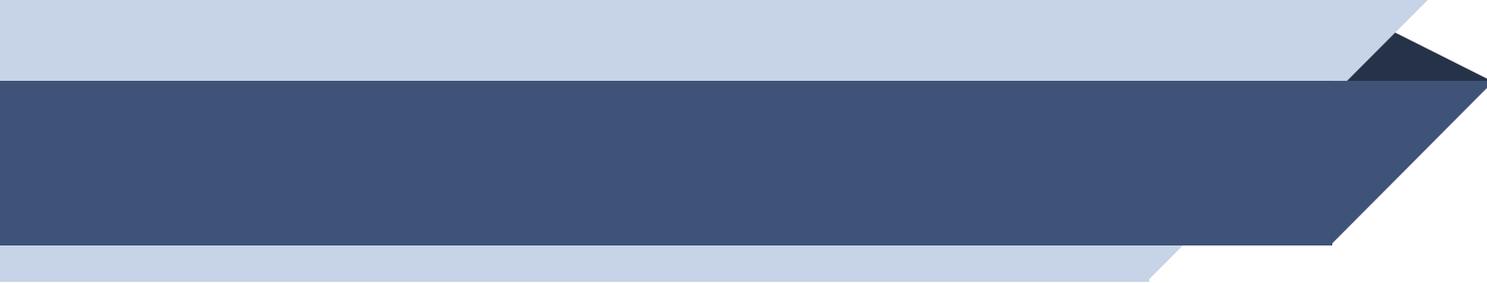
- L'agrégation des données rend parfois malaisées leur interprétation,
- Le bilan social est statique,
- Faible prise en compte du climat social.

Tableau récapitulatif

	Acteurs et destinataire	Rôle
Bilan social	Les élus	Décident d'une politique de ressources humaines
	La direction générale	Propose la mise en œuvre d'une politique des ressources humaines
	La direction des ressources humaines	Elabore le bilan social
	Les responsables des services	Destinataires
	Les organisations syndicales	Destinataires
	Les agents/ les administrés	Destinataires

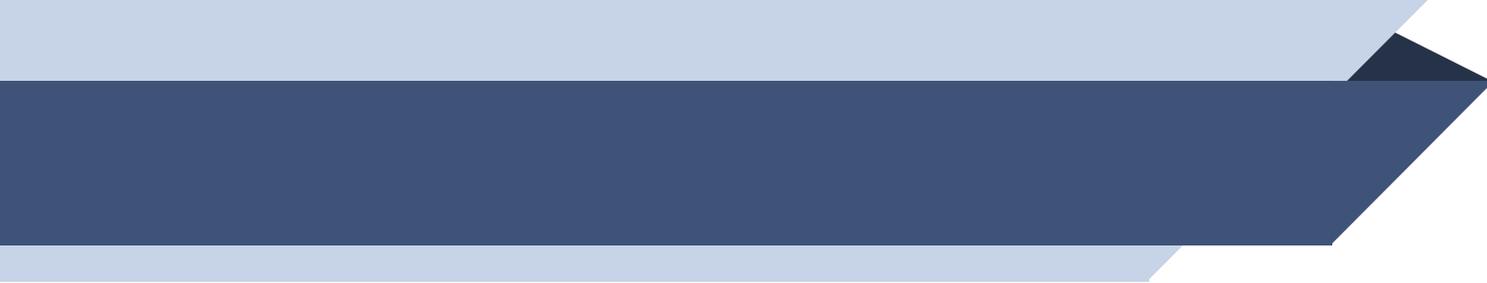
Partie 2: Tableaux de bord

Définition



Le tableau de bord RH est un outil de gestion qui permet de piloter toutes les actions du service des ressources humaines. Il vise à présenter de manière synthétique les activités et les résultats du service tels que :

- le volume des effectifs.
- la rotation du personnel (turnover).
- le taux d'absentéisme.



La présentation du tableau de bord se fait sous forme de tableaux et de graphiques, se fait à l'aide d'indicateurs de performance qui ont été préalablement définis selon :

- la taille,
- le secteur,
- la stratégie de l'entreprise.

- Donc le tableau de bord RH se révèle un **outil d'aide à la décision** précieux. Grâce à la vue d'ensemble qu'il offre de la situation de l'entreprise à un instant T les responsables RH, mais aussi la direction et les managers, sont plus aptes à déployer des actions adaptées à la réalité.

Objectifs

Pour le service des ressources humaines, les objectifs sont nombreux :

- fournir une aide lors de la prise de décision par le service RH ;
- analyser et comprendre :
 - l'évolution et la répartition des effectifs
 - les taux d'absentéisme
 - la gestion de la rémunération,
 - le processus de recrutement,
- fixer des objectifs ;
- évaluer la performance et vérifier si les objectifs sont atteints ;
- réaliser un diagnostic de la situation ;
- communiquer et informer au sein du service.

Avantages :

- Le tableau de bord offre un certain nombre d'avantages :
- une visualisation rapide et synthétique :
 - de l'efficacité des ressources humaines,
 - des dysfonctionnements sociaux (constatés ou anticipés) ;
- un excellent outil de communication interne avec les salariés et les responsables de l'entreprise ;
- une analyse précise grâce à des données chiffrées ;
- un appui pour la réalisation d'autres documents RH :
 - le bilan social,
 - le reporting.

Elaboration et contenu

Un tableau de bord social s'effectue selon les étapes suivantes:

- **Première étape : savoir où l'on souhaite aller.**
 - Déterminer les objectifs en précisant l'objet de l'analyse.
 - Préciser la durée de l'action.

- **Seconde étape : la détermination des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.**
 - Ils sont choisis avec le destinataire du document.
 - Ils doivent permettre de piloter et mesurer mes données préalablement définies.
 - Ils doivent faire l'objet de fiches techniques de description.
 - Ils doivent contenir les informations nécessaires à la compréhension et à l'action.

■ **Troisième étape : sélectionner le support**

Quel que soit le biais dédié au pilotage des ressources humaines, il est nécessaire définir l'outil à utiliser et qui serait adéquat aux besoins. Le support doit présenter une interface agréable et facile à utiliser, offrir des fonctionnalités répondant aux attentes et présenter des visuels compréhensibles.

- **Quatrième étape : identifier les sources et collecter les données**
 - Les sources d'informations internes (base de données du personnel, des autres services fonctionnels, des services opérationnels, les études, les enquêtes...)
 - Les sources d'informations externes (centres de gestion, autres collectivités, guide des ratios, études et enquêtes des organismes de conseils).

■ **Cinquième étape : identifier les sources et collecter les données**

D'abord, il faut déterminer comment les données seront organisées. On distingue trois options :

- Un tri par groupe d'indicateurs.
- Un tri par niveau de détail.
- Un tri par lien de causalité.

L'action suivante est de déterminer les destinataires (DG, directeurs, chefs de service, direction des ressources humaines).

Ensuite, viennent le choix de la périodicité de production des tableaux de bord, effectué en fonction des objectifs déjà déterminé, et la diffusion du document à la période prévue.

**Agir grâce aux
tableaux de bord**

- Un tableau de bord doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à la mise en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées.
- Dans le fonctionnement du tableau de bord, le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie.

Deux grandes familles de tableaux de bord :

- **Les tableaux de bord à fréquence mensuelle :**

Ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation.

- **Les tableaux de bord à fréquence annuelle :**

Ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

Exemples

1- La mobilité interne :

Constat :

- ❑ Implication moindre de certains agents dans leur poste de travail
- ❑ Les besoins en recrutements sont plus nombreux, ce mouvement n'est pas uniforme.

Recommandation :

- ❑ Face à ces évolutions, le besoin de redéploiement des effectifs et des compétences est fort. Le développement de la mobilité interne donnerait la possibilité à l'agent d'acquérir des compétences et d'intégrer un environnement nouveau.
- ❑ Elle doit être envisagée comme un des leviers d'action pour lutter contre la démobilitation et l'usure professionnelle. A compétence égale, il faut privilégier le recrutement en interne.

Objectif :

- ❑ Favoriser la mobilité interne en doublant le nombre de recrutements par cette voie.

Mobilité interne

	N-2	N-1	N
Taux de mobilité interne (nombre de recrutements via mobilité interne dans l'année / nombre moyen d'agents permanents)	2/205	3/212	6/209
Part du recrutement via mobilité interne (nombre de recrutements via mobilité interne dans l'année/nombre de recrutements total dans l'année)	2/13	3/17	6/22

Mobilité interne par catégorie	Nombre d'agents mobiles	Taux de mobilité dans la catégorie*
A	1	1/30
B devenus A	0	
B	1	1/56
C devenus B	3	
C	1	4/123

* nombre d'agents mobiles/effectif moyen de la catégorie hiérarchique

D'autres tableaux pourraient être mis en place :

- La part de mobilité accompagnée de promotion (changement de grade ou de cadre d'emplois),
- le taux de mobilité par filière et entre filière...

2- Gestion de réclamation client

Constat :

- ❑ Clients insatisfaits à cause des réponses tardives aux différentes réclamations.
- ❑ Nombre réduit de dossiers traités par jour
- ❑ Faible résolution du problème

Recommandation :

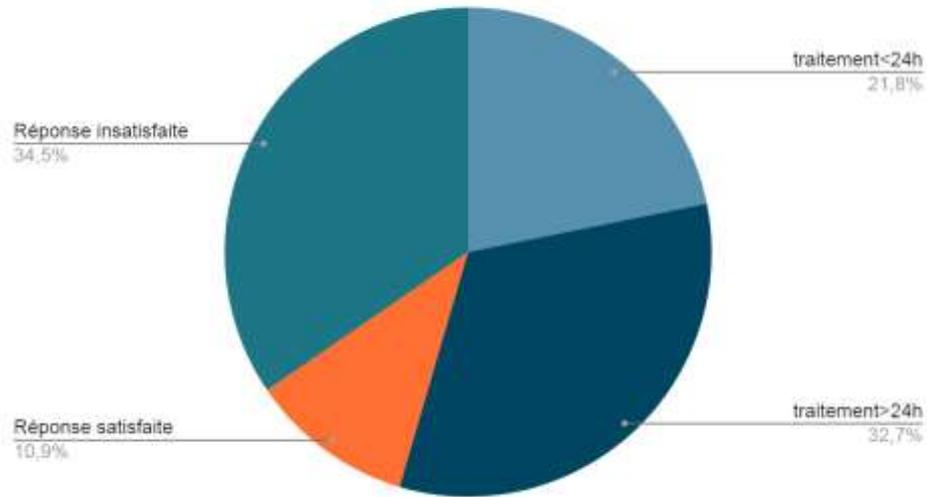
- ❑ L'entreprise se doit d'être à l'écoute de ses clients et réagir rapidement au moindre problème

Objectif :

- ❑ Maximiser la satisfaction client du traitement de la réclamation

Le diagramme de tableau de bord :

Points scored



3- La formation :

Constat :

- ❑ On observe que la formation est inégalement répartie entre les agents.
- ❑ Certains agents souhaitent des formations qui n'entrent pas dans leur champ de compétences.
- ❑ Près de 15 % des agents n'ont pas suivi de formations au cours des deux dernières années et 30 % des agents partent quatre fois dans l'année au titre de la formation continue.

Recommandation :

- ❑ Il faut rechercher la meilleure adéquation possible entre le besoin de développement de l'agent et celui de la collectivité territoriale.

Objectif :

- ❑ Mieux répartir le volume de formation entre les agents. Dégager des priorités communes entre direction.

Tableau de bord : Type de formation suivie

Types de formation suivie	Année N-2		Année N-1		Année N	
Préparation au concours						
Formations prévues par les statuts particuliers						
Formation continue						

Agents n'ayant pas suivi de formations :

Nombre d'agents n'ayant bénéficié d'aucune formation	Cette année	Depuis 2 ans	Depuis 5 ans	Depuis plus de 5 ans
A				
B				
C				

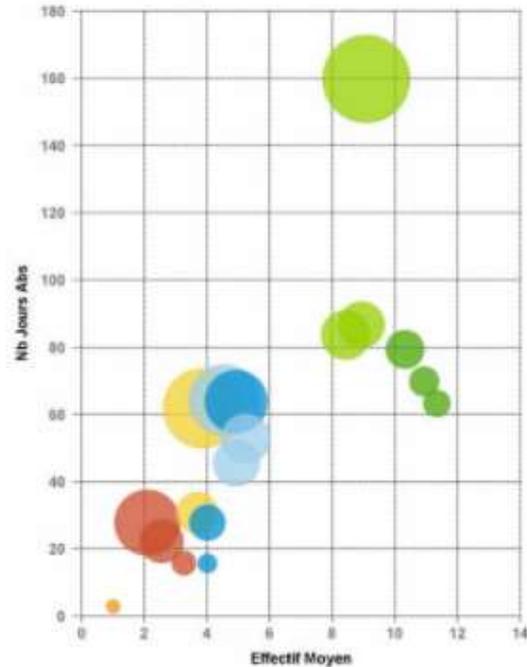
4- Absentéisme :

Année	Nb Jours Abs	Abs moyenne	Effectif Moyen
2012	256	6,99	36,58
2013	281	7,83	35,92
2014	440	11,87	37,08

Absentéisme moyen par tranche d'ancienneté



Absentéisme par département



The background features a light blue gradient on the left and top, transitioning to white on the right. A dark blue horizontal bar with a diagonal cutout on the right side is positioned in the lower-left. In the bottom-right corner, there is a horizontal orange bar with a diagonal cutout on its left side, set against a light blue background.

Conclusion