



Département de sciences de gestion

Mémoire
Fin d'études pour l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion
Option : Gestion des ressources humaines

Thème

L'utilisation du tableau de bord comme outil de pilotage de la fonction

Ressources humaines : cas de la CASNOS de TIZI- OUZOU

Dirigé par :

Mr. MALEK Nadir

Mr. SAIB Amer

Présenté par :

BEN SAADI Taous

GOUCEF Ghenima

Jury composé de :

Présidente : Mme SI MANSOR.F

Rapporteur : Mr MALEK.N

Examinatrice : Mme OUAMER.S

Année universitaire : 2019/2020

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

Introduction	04
---------------------------	-----------

Section1 : concepts généraux sur le contrôle de gestion	04
--	-----------

Section 2 : les objectifs et les outils du contrôle de gestion social	11
--	-----------

Section 3 : le rôle du contrôle de gestion sociale dans la fonction ressource humaine	18
--	-----------

Conclusion	24
-------------------------	-----------

Chapitre 02 : les tableaux de bords ressources humaines

Introduction	25
---------------------------	-----------

Section 1 : concepts généraux sur les tableaux de bord	25
---	-----------

Section 2 : Mesure la performance de la fonction ressource humaine	33
---	-----------

Section 3 : Le tableau de bord est un outil de pilotage et de performance de la fonction ressource humaine.....	43
--	-----------

Conclusion	49
-------------------------	-----------

Chapitre 3 : cas pratique

Introduction 49

Section 1: présentation de l'organisme de l'accueil 50

Section 2 : Analyse des données et interprétations des résultats 59

Section3 : l'élaboration des tableaux de bord 67

Conclusion 77

Conclusion générale 78

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé



Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à
Exprimer nos remerciements les plus sincères tout
d'abord

Au bon DIEU de nous avoir donné le courage, la santé et
Toute la patience qui nous ont été utiles tout au long de
Notre parcours.

Nos remerciements vont également à :
Notre promoteur Mr Malek Nadir. d'avoir accepté
De nous encadrer, pour son suivi, ses conseils, ses
Orientations et sa précieuse aide.

Tous nos enseignants qui nous ont formés, de l'école
Primaire jusqu'à l'université.

Tous le personnel de la CASNOS et
Particulièrement monsieur Saib Amer.

Que tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin,
À mener à bout ce travail, trouvent ici l'expression de
Notre reconnaissance et notre profonde gratitude.

Merci à tous.



Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

Ma mère pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices

Mes cheres sœurs Tita, Hayet, Sihem, Lynda

Mes chers frères Samir, Malik, Nounour

Mes chers petits neveux Lalide et Amir

Mon binôme Ghenima

Tous mes chers ami(e)s

Taous



Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents, pour leurs sacrifices, leurs amours,

Leurs soutiens et leurs prières tout au long de mes études

**Mes frères Farhat, Ramdane, Tahar et ma chère petite sœur
Malha**

Et à toute ma famille

Mon binôme Taous

Et à tout mes chers ami(e)s

Ghenima

Liste des tableaux :

- **Tableau N01** : Les démarches et les méthodes du contrôle de gestion sociale.
- **Tableau N °02** : les freins de la muser de la performance RH.
- **Tableau N°3** : Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH.
- **Tableau N°04** : L'évolution des effectifs durant les années 2016 au 2020
- **Tableau N°05** : Répartition des effectifs par le type de contrat de travail
- **Tableau N°06:** exemple de calcule du taux de turnover
- **Tableau N°07** : exemple du calcule du taux d'absentéisme
- **Tableau N° 08** : exemple de calcule de la variation de la masse salariale
- **Tableau N°09** : Le tableau de bord RH proposé au service RH de la CASNOS

Liste des figures

Figure N°1: Le processus du contrôle de gestion

Figure 02 : le pilotage budgétaire

Figure N°3: les étapes d'élaboration du tableau de bord RH

Figure N°3 : le triangle de la performance

Figure N°5 : la fonction RH

Figure N°6 : L'organigramme de la CASNOS Tizi ousou

Figure N° 7 : la représentation graphique de la variation de l'effectif

Figure N°8 : La répartition des effectifs par sexe

Figure N°9 : La répartition de l'effectif par qualification

Figure N°10 : La répartition de l'effectif par tranche d'âge

Figure N° 11 : Les acteurs intervenants dans l'élaboration du TBRH.

Figure N°12 : Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de la CASNOS.

Figure N°13 : La représentation graphique de la variation du nombre d'effectif entre les deux années 2019 /2020.

Figure N°14 : la représentation graphique de la variation du taux d'absentéisme.

Figure N°15 : la représentation graphique de la variation de la masse salariale.

Liste des abréviations

BDES	Base de données économique et sociale
BDU	Base de données unique
CASNOS	La caisse Nationale de sécurité sociale des non salariés
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CG	Contrôle de gestion
CSE	Comité économique et social
DRH	La direction des ressources humaines
GC	Gestion de carrière
GPEC	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
KPI	Les indicateurs clés de performance
MS	Masse salariale
RH	Ressource humaine
RRH	Responsable des ressources humaines
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SIRH	Système d'information de ressources humaine
TB	Tableau de bord
TBP	Tableau de bord perspectif
TBRH	Tableau de bord ressources humaines

INTRODUCTION

« Ce que nous savons est une goutte,

Ce que nous ignorons est un océan»

–Isaac Newton

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales, comme la psychologie ou la sociologie.

La gestion des ressources humaines est un concept multiforme qui recouvre plusieurs réalités : le management humain, l'administration du personnel, la gestion opérationnelle des personnels et la gestion stratégique des ressources humaines.¹

La fonction ressources humaines a connu plusieurs mutations engendrées par les changements de l'environnement de l'entreprise afin de rendre la fonction RH plus efficace et de permettre à l'entreprise d'être plus performante.

La notion de la performance est intimement liée aux concepts d'efficacité et d'efficience. L'une de ses caractéristiques majeures est qu'elle est mesurable d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs et quantitatifs adaptés.

La pertinence de la définition d'un indicateur dépend de la qualité des objectifs fixés. Lorsque ces derniers sont mesurables, réalistes et planifiés dans le temps, il n'est pas difficile de déduire des indicateurs correspondants.²

Le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source du progrès d'amélioration de tous types d'entreprises. Cette fonction est dotée d'outils qui lui permettent la planification, la mesure et l'analyse des résultats. Parmi ces outils figurent les tableaux de bord dont le but est d'orienter et de piloter le bon déroulement des actions à court terme, mais aussi à long terme pour agir sur la performance. De ce fait, le tableau de bord facilite le pilotage des activités dans une organisation, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines, d'où la naissance des tableaux de bords RH. Autrement-dit le contrôle de

¹Alain Fernandez : « L'essentiel du tableau de bord » ; 4^e éd : EYROLLES ; Paris, 2013, p 21

²<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> le 23/02/2021 à 10:45h

INTRODUCTION

gestion social se présente comme un processus permanent organisé, qui permet à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés en utilisant les tableaux de bord ressources humaines.³

Le tableau de bord RH est un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision à destination des responsables de la fonction RH, qui se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle. Il fournit aux responsables RH une visibilité simple et claire, sur les différents mouvements de la situation des résultats obtenus et des améliorations à apporter, aussi bien envisagés qu'effectués. Le tableau de bord RH est l'un des outils incontournables pour la prise de décision à tout moments dans l'entreprise, il permet de se positionner, coordonner les activités, mesurer la performance et se projeter dans le futur, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, formation, rotation du personnel...etc.⁴

Pour décrire le processus par lequel le tableau de bord RH est constitué, et savoir quelle importance la CASNOS lui a accordé, en matière du pilotage de ses activités RH. Le fil conducteur de notre recherche est véhiculé par une question principale que nous avons formulé comme suit :

Dans le cadre d'une meilleure gestion des ressources humaines, quelle est l'importance d'instaurer un tableau de bord RH au sein de la CASNOS ?

Vu l'importance du tableau de bord pour la fonction RH, l'objectif de notre travail de recherche est de tenter d'analyser les composantes du TBRH de la CASNOS de Tizi Ouzou, en comparant nos connaissances théoriques et les données fournies par ce dernier, dans le but de savoir les indicateurs et les méthodes utilisées pour son élaboration.

Afin de bien appréhender cette question de recherche, nous avons jugé important de répondre à quelques questions secondaires, qui vont nous aider dans l'enchaînement et la progression de notre travail de recherche, et qui sont :

- Quel est le rapport existant entre le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord RH?
- Quels sont les indicateurs RH pertinents choisis pour l'élaboration du TBRH?
- le tableau de bord sert-il au pilotage de la fonction RH de la CASNOS ?

³Sabine SEPARI, Guy SOLLE, Louis LE CŒUR, « Management et contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2014, p5

⁴Voyer, Pierre « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2e éd. PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2006, p112

INTRODUCTION

Pour une première tentative de réponse à notre problématique de recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : Pour assurer la bonne gestion des ressources humaines, la CASNOS de T.O doit élaborer un tableau de bord qui contient les indicateurs nécessaire.

H2: Le pilotage de la fonction ressources humaines, nécessite de mettre en place un tableau de bord qui aide les responsable à la prise de décision.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons servie des différentes revues, thèses et quelques ouvrages de Bernard Martory, jean pierre TAIB, Alain Fernandez ...etc.

Nous avons reparti notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre représente l'approche conceptuelle du contrôle de gestion sociale et sa place dans la GRH.
- Le deuxième chapitre est consacré pour les notions de bases des tableaux de bord ressources humaines, la mesure de performance.
- le troisième chapitre, sera consacré à l'étude de cas que nous avons effectué au sein la CASNOS de T.O.

Introduction :

Le contrôle de gestion (CDG) est une fonction qui vise à influencer les comportements des managers pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Concrètement, cela se traduit par la formulation de prévisions, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

Le contrôle de gestion sociale représente une composante et une des extensions du contrôle de gestion. Ce système d'aide au pilotage social de l'organisation contribue à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts. La tâche essentielle d'un contrôleur de gestion sociale consiste à aider les responsables d'entreprise à atteindre leurs objectifs tout en s'assurant que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente.

Section1: concepts généraux sur le contrôle de gestion

Nous présenterons dans cette section l'origine et la définition du contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale, et ses différents outils.

1. L'évolution historique et définitions du concept contrôle de gestion

1.1.Définitions du contrôle de gestion :

Il est impossible de limiter la notion de contrôle de gestion ni de trouver une définition qui peut réconcilier toutes les écoles de pensée sur ce sujet. Il est cependant primordial de commencer par la définition d'Anthony qui est le père du contrôle de gestion.

Anthony définit le contrôle de gestion en 1988, de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ». ¹

H. Bouquin, 1998: « Le contrôle de gestion aide les managers à comprendre l'avenir et agir en conséquence... Il aide (aussi) les managers à orienter, sinon à maîtriser, les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris, dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement ». ²

¹Pascal FABRE, Sabine SÉPARI, Guy SOLLE, Hélène CHARRIER, Catherine THOMAS : « management et contrôle de gestion sociale », édition : Dunod, Paris, 2014, p 5.

²Idem.

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

« Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs),pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers a tous les niveaux hiérarchiques. »³

Nous déduisons que le contrôle de gestion est un outil d'analyse des pratiques, des objectifs et de la gestion d'une entreprise ; qui aide à l'amélioration de la maitrise de prise de décisions et de la performance.

1.2.L'historique du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est apparu à la fin du XIXème siècle et au début du XXème siècle à l'évolution du monde technique et économique. A cette période, il concerne l'activité de production avec les analyses de TAYLOR (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de GANTT (1915) sur les charges de structure et les choix de général MOTORS (1923) et de SAINT-GOBAIN (1935) pour des structures par division.

Il a évolué avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification en exerçant un contrôle sur les exécutants, après l'analyse des couts, les entreprises élaborent des budgets prévisionnels et réels pour contrôle les réalisations et mesurer les écarts.

Ainsi, les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus aux Etats-Unis et en Europe entre 1850 et 1910 se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises. Le développement des produits et services ont poussé le contrôle de gestion à être comme un outil d'aide à la décision.⁴

La création des institutions des contrôleurs de gestion aux États unis en 1931 marque le début de contrôle de gestion. Au début, la fonction de contrôle de gestion était une fonction comptable, c'était le comptable qui se chargeait du contrôle de gestion (les moyens financiers et les moyens budgétaires...etc.).⁵

Dans cette quête de contrôle, les entreprises essaient d'adapter le modèle de contrôle financier et budgétaire au contexte sociale. En effet, ces entreprises ont introduit l'aspect social car les travailleurs représentent une masse salariale de plus en plus importante qui dépasse largement l'aspect financier (les impôts sur salaire, les indemnités, ...)

³ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion, DCG11 », 2eme édition, Dunod, Paris, 2010, p 14

⁴ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion, », 2eme édition, Dunod, Paris, 1993, p209.

⁵Idem, p 210.

2. Le contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion sociale se situe à la croisée des chemins de la gestion sociale, de la gestion financière, du contrôle de gestion et de la gestion de la paie. Il s'attache à réconcilier les contraintes financières, les modes de prévision, de gestion RH et l'application des obligations légales au sein de l'entreprise.

2.1. Définitions des concepts généraux :

Contrôle: P. Drucker définit le contrôle comme suit : « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soit même et à diriger son travail. Il peut aussi signifie la domination d'une personne par une autre ». ⁶

Gestion: c'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

L'acceptation anglo-saxonne du mot contrôle, entendu au sens de maîtrise, traduit d'avantage la complexité de ce domaine.

Sociale : Désigne les relations entre les acteurs sociaux ou l'ensemble des structures sociales. ⁷

Définition Contrôle de gestion sociale :

Selon Martory (2015) « le contrôle de gestion sociale est un des composantes et un des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ». ⁸

2.2. l'évolution du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de Gestion Sociale n'est pas un fait nouveau. Cette problématique trouve ses origines dans les expérimentations en matière de comptabilisation des ressources humaines menées aux États-Unis dans les années 1960. La législation sur le bilan social a donné une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux en France depuis les années 1970 et les nouveaux concepts émergents de responsabilité sociale et de développement durable dans l'entreprise accentuent ce phénomène.

Le contrôle de gestion sociale puise une part de ses fondements dans les recherches sur la comptabilité des ressources humaines qui, à la fin des années 1960, poursuivent l'ambition de valoriser et comptabiliser les ressources humaines. Les notions de pilotage et de reporting du

⁶Guy DUMAS, Daniel LARUE, «contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, P 21.

⁷LAROUSSE, dictionnaire de français.

⁸BERNARD.M, « Contrôle de gestion sociale », éd Vuibert, 7ème Edition, paris, 2012, p06

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

capital humain remettent, aujourd'hui, au goût du jour des préoccupations qui semblaient quelque peu oubliées. L'évolution de la pensée stratégique, et notamment le modèle des ressources et des compétences, y sont sans doute pour quelque chose. En mettant l'accent sur un « avantage concurrentiel RH », ils révèlent de nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion sociale.⁹

Le contrôle de gestion sociale s'est fortement développé au sein des entreprises comme un dispositif de contrôle de gestion à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale. Ces évolutions révèlent des enjeux nouveaux pour le contrôle de gestion sociale.¹⁰

-Les raisons du développement du contrôle de gestion sociale:

L'augmentation des frais de personnel dans les coûts des produits et services vendus.

Le renforcement des obligations légales de reporting social : égalité hommes/femmes, politique relative aux seniors, pénibilité, contrat de génération.

L'évolution des modalités de gestion des hommes (abandon progressif du système taylorien) et la sophistication des politiques de rémunération.

La conjoncture de crise nécessitant la mise sous contrôle de la masse salariale (maîtrise /gel des embauches) et la recherche de rationalisation et d'optimisation (restructurations / redéploiements).

2.3. Les niveaux du contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion sociale c'est aussi un ensemble de démarches et d'outils, maintenant bien balisés dans les entreprises qui ont été pionnières dans ce domaine.

Niveau 1 : Le contrôle de gestion sociale stratégique :

Le contrôle de gestion sociale stratégique permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant, de manière déterminante pour le long terme, les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités. Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par les directions générales et directions des ressources humaines concernant les structures de rémunérations, l'évolution

⁹Bernard Martory ColomBrurÉ - Covrnôr.B - Auorr / læs vingt ans de l'AFC - mai 1999

¹⁰Taïeb. J-P, les tableaux de bord de la gestion sociale, Ed. DUNOD, paris, 6ème Ed, 2011, P218

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

des compétences, l'accroissement des couts sociaux, mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-a`-dire de la structure et du fonctionnement du système.

Niveau 2 : Contrôle de gestion

C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures mettre en œuvre. En matière de contrôle social, il concerne essentiellement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel.

Niveau 3 : Le contrôle de gestion sociale opérationnel

Le contrôle de gestion sociale opérationnel est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés du succès dans le sens requis par la stratégie, qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre. Il concerne prioritairement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel mais aussi la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-a`-dire la mise en place et le suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée.

Dans cette unité de production de matériel électronique, le suivi des effectifs et des temps de travail est opère' mensuellement par les chefs de services, entièrement responsabilises sur les écarts d'effectifs, de temps de travail et de masse salariale.¹¹

Le tableau ci-après synthétise les démarches et les méthodes du contrôle stratégique et du contrôle opérationnel autour des principaux axes du pilotage socio-économique.

¹¹ Martory, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, paris, 8ème édition, 2015, P 8.

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

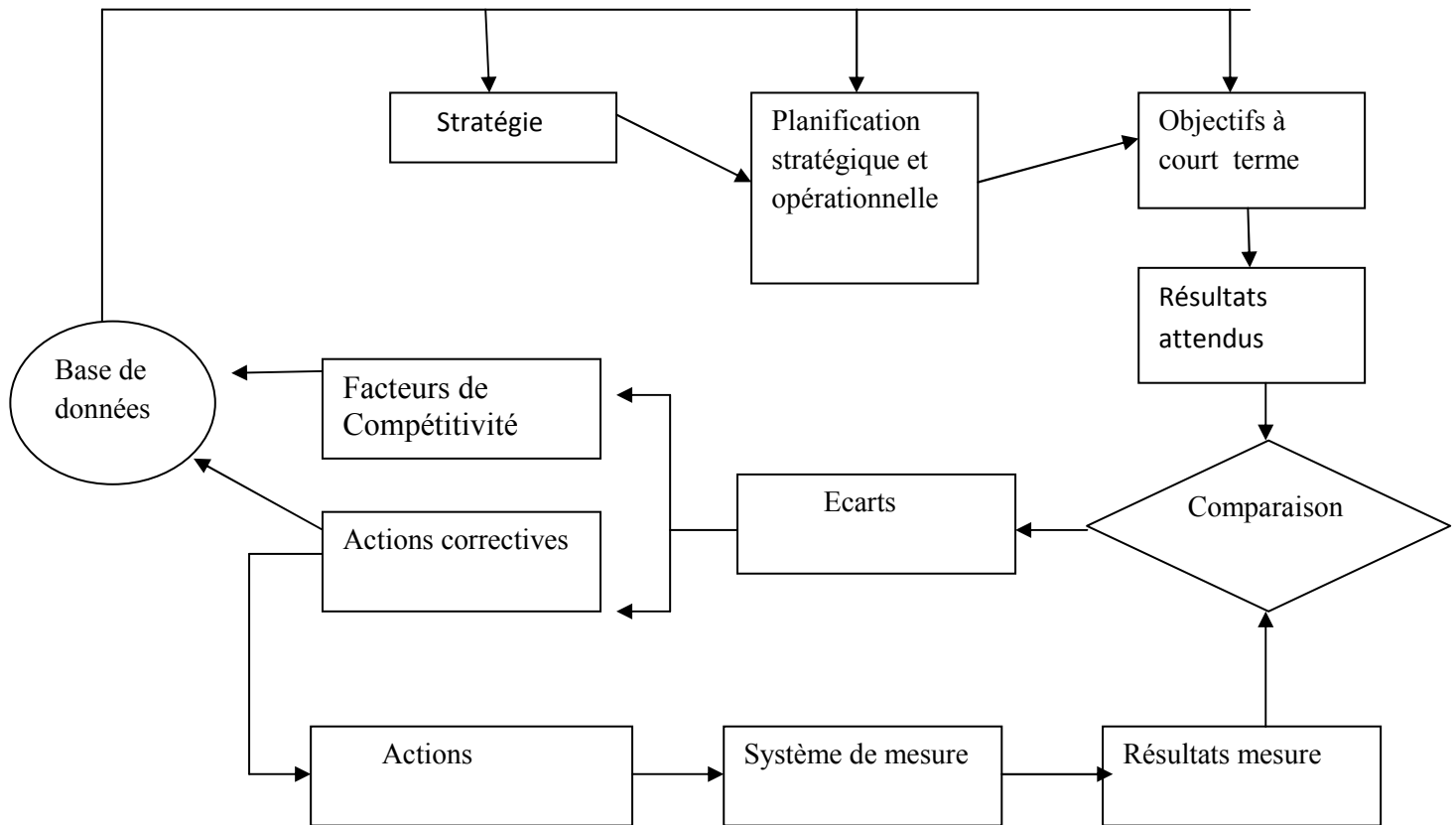
Tableau N01 :Les démarches et les méthodes du contrôle de gestion sociale

<u>Niveau stratégique</u> Pilotage du développement et des grands équilibres socio-économiques à long terme		<u>Niveau opérationnel</u> Pilotage socio-économique à Moyen et à court terme	
Axes d'action	Démarches méthodes	Axes d'action	Démarches-méthodes
Organisation	Evolution de l'organisation Mise en œuvre des flexibilités	Pilotage social	-gestion individuelle -Suivi des dysfonctionnements - condition de travail
Emploie –compétence	Projection des effectifs et compétences Planification des ressources humaines Politique de formation	Allocation et développement des ressources	-Gestion des effectifs et des temps -Formation -Gestion des compétences et des carrières
Impacte financier Masse salariale	Mesure des couts sociaux Evolution des systèmes de rémunération Pilotage de la masse salariale	Pilotage économique	-Paie -Rémunération -Budgets des frais de personnel -Suivi de la masse salariale
Performances	Suivi des performances socio-économiques Politique d'intéressement		

Source :Bernard Martory « Contrôle de gestion sociale Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances »,8eme édition, Vuibert, 2015. P 09.

Ce tableau représente les démarches et les méthodes du contrôle de gestion au niveau stratégique et opérationnel, dont le pilotage au niveau stratégique des actions organisationnelles, emploi-compétence, masse salariale et la performance se font à long terme par contre le pilotage des activités du contrôle de gestion opérationnel sont évaluées à moyen et à court terme.

Figure N°1: Le processus du contrôle de gestion



Source : L.Langlois, C.Bonnier, M.Bringer, « Contrôle de gestion », édition BERTI, Paris 2006, P19

D'après LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M (2006), le processus du contrôle de gestion correspond à quatre phases traditionnelles suivantes : la prévision, l'exécution, l'évaluation et l'apprentissage.

- **La phase de prévision** : cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

- **La phase d'exécution** : les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

-La phase d'évaluation : cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

-La phase d'apprentissage : cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitive peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.¹²

Il est nécessaire de suivre tout un processus pour atteindre les objectifs fixés par le contrôle de gestion, mais cela demande aussi la maîtrise de certains outils.

Section 2 : les objectifs et les outils du contrôle de gestion social

Il est nécessaire de présenter les objectifs et les outils du CGS dans le but de mettre en place un système de pilotage qui permettra de dégager l'information nécessaire à la prise de décision en matière de ressources humaines.

1. Les pratiques et les responsables du contrôle de gestion sociale

1.1. La pratique du contrôle de gestion social

Il est possible de définir les pratiques du contrôle de gestion social sur la base de la réalité du contrôle de gestion. On affirmera alors que le contrôle de gestion social consiste :

A mettre en place un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent.

A conduire les analyses économiques ou socio-économiques qu'impose un pilotage rationnel : par exemple l'analyse des évolutions de la masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur budgets de frais de personnel, la détermination des coûts sociaux cachés.

A traduire en objectifs : les propositions issues des analyses sociales ou socio-économique : c'est l'objet du contrôle budgétaire social de rassembler ces éléments et de les intégrer dans une approche budgétaire cohérente.

En résumé que le contrôle social favorise le pilotage d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les éléments dont la mobilisation est la source de sa réussite.¹³

¹² www.leblogdesfinanciers.fr consulté 16.01.2021 à 13 :27.

¹³ Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, Paris, 1^{ère} édition, 1990, P 06.

1.2. Les types des responsables du contrôle social

Les responsables financiers et de la trésorerie intéressés par le paiement mensuel des salaires et cotisations et le niveau des engagements financiers que représente la masse salariale.

Les contrôleurs de gestion dans la mesure où le contrôle social constitue un élément de l'ensemble du système de contrôle.

Les responsables décentralisés, gestionnaires des sous-unités, auxquels de plus en plus fréquemment sont attribuées les responsabilités de gestion des hommes qu'ils ont sous leur autorité.

Les directions du personnel en charge de gestion des rémunérations et du suivi de la masse salariale.¹⁴

Le contrôle de gestion sociale est maintenant représentatif d'un véritable métier, qui se traduit par la création de postes de « contrôleurs de gestion sociale » dans un certain nombre de grandes entreprises. Ce métier développe des compétences spécifiques s'exerçant aux frontières de la gestion des ressources humaines et du pilotage financier. La question est donc posée du rattachement des fonctions du contrôle de gestion sociale à la DRH ou à la fonction financière. La réalité montre que l'histoire de l'organisation, les affinités de chaque spécialiste peuvent conduire à une grande variété de solutions dans la répartition des tâches. Assez fréquemment le contrôle social s'opère sur la base du partage suivant :

Le pilotage de la masse salariale et la fixation des rémunérations sont effectués sous la responsabilité de la fonction personnelle et de la direction générale ;

Le contrôle budgétaire des activités et des coûts salariaux et de la performance est du ressort des contrôleurs de gestion et des responsables décentralisés.¹⁵

1.3. Le métier de contrôleur de gestion sociale :

Le métier de contrôleur de gestion sociale se trouve à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction ressources humaines. En effet, l'utilisation intensive des données chiffrées, des règles budgétaires et comptables nécessitent une aisance certaine. Cependant, la connaissance des ressources humaines facilitera l'analyse et la projection des hypothèses du périmètre de contrôle de gestion sociale. La plupart des grandes entreprises rattachent d'ailleurs la fonction du contrôleur de gestion sociale au service Ressources Humaines, et plus particulièrement Rémunération et Avantages Sociaux (Compensation et Benefices).

¹⁴ Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, Paris, 8ème édition 2015, p09.

¹⁵ Bernard Martory, op.cit, p09.

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

Les compétences requises pour exercer ce poste sont multiples. Tout d'abord il faut de la rigueur afin de maîtriser la cohérence des chiffres présentés (croiser les sources d'information s'avère très utile). Ensuite, le contrôleur de gestion sociale ne travaille pas seul. Il se trouve au cœur de l'organisation, de la stratégie et des informations clés. Il communique beaucoup auprès de salariés de même niveau, de chef de service, de la Direction, de prestataires. Le contrôleur doit posséder l'habileté nécessaire pour permettre la récolte d'informations fiables, dans le délai imparti. Enfin, outre son aisance à analyser les chiffres et les situations, le contrôleur de gestion sociale doit être à même de synthétiser en un tableau, en quelques phrases, un travail de plusieurs dizaines d'heures. La simplicité apparente, la cohérence des chiffres, la fiabilité des données seront les garanties du succès du contrôleur de gestion sociale.

1.4. Les missions du contrôleur de gestion sociale :

Préparation et suivi de tableaux de bord consolidés au niveau du groupe (effectif et intérim).

Responsable contrôle interne pour la fonction RH.

Suivi du budget et du réalisé des coûts de la fonction RH.

Suivi du budget, du réalisé du déploiement de l'outsourcing de la RH au niveau mondial (la paie et tous les processus administratifs (formation, recrutement, reporting, expatriation etc.).

Mise en place d'un suivi spécifique permettant de justifier auprès des CAC des immobilisations incorporelles sur le projet.

Suivi de la masse salariale mondiale et simulation lors des négociations (augmentations, rémunération variable, intéressement, abondement...).

Interlocuteur privilégié de la finance (consolidation, contrôle de gestion, contrôle financier, comptabilité) pour les suivis de provision et les divers impacts dans les comptes du groupe.

Extractions à la demande pour tout type d'études concernant les effectifs et la masse salariale (changement du périmètre des sociétés consolidées, comparaison de salaire, effectif par site, statut, sexe...).¹⁶

2. Les objectifs du contrôle de gestion social :

Le contrôle est à la fois surveillance et pilotage, c'est-à-dire une des modalités d'exercice du pouvoir, le contrôle repose sur une base organisationnelle préalablement définie, consistant dans un repérage des systèmes de contrôle et des systèmes contrôlés. L'objectif du contrôle de gestion sociale consiste à définir un maximum de précision, le meilleur schéma à

¹⁶Emilie Collin : « le contrôle de gestion sociale », Gereso édition, 2 édition, 2017, P125.

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

suivre pour atteindre les objectifs tracés, il indique les responsables et les conséquences qui en résultent.

La mise en place de contrôle de gestion comme un système au sein d'entreprise permet de maîtriser la gestion.

Le contrôle de gestion sociale permet de connaître les manques et les insuffisances de la gestion pour les corriger par la suite.

Un système qui vise à orienter le management et s'assurer que le suivi stratégique (direction générale) et le suivi opérationnel des activités sont cohérents.

Un outil qui permet d'utiliser et de mettre en place un système de sanction soit positivement par les félicitations ou soit négativement par la punition.

Un système d'information ; il s'agit tout simplement de définir et de faire fonctionner les bases de données du tableau de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performance, ...

Permet de conduire les analyses économiques ou socio-économiques qui impose un pilotage rationnel : par exemple l'analyse des évolutions de la masse salariale, l'analyses des évolutions de la performance et l'étude des écarts ...etc.

Anticiper des évolutions du climat social, car cet outil est un instrument de cohésion entre les centres de responsabilités et de compréhension des comportements sociaux et le développement du dialogue social.

Analyser l'évolution de la masse salariale par rapport aux prévisions budgétaires et par rapport à l'exercice précédent.

Proposer des actions aux ressources humaines pour améliorer la gestion de la masse salariale.

Réaliser des documents obligatoires, comme le bilan social.

Faciliter la communication avec les partenaires sociaux en exposant de façon chiffrée le résultat de la politique RH et les impacts des propositions sur la masse salariale.¹⁷

¹⁷ Martory, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, paris, 8ème édition, 2015, P 13.

3. Les activités du contrôle de gestion sociale :

Mettre en place un contrôle de gestion sociale consiste à développer cinq activités :

Construire le système de pilotage social de l'entreprise :

Identifier et extraire les données quantitatives du SIRH

Vérifier leur fiabilité et les fiabiliser si besoin

Construire les tableaux de bords sociaux

Communiquer ces tableaux de bord en s'assurant de leur clarté

Élaborer les documents institutionnels et/ou obligatoires (Bilan Social, NAO, NRE, enquêtes...).

Analyser les données sociales quantitatives et préconiser des plans d'actions :

Détecter les dysfonctionnements.

Identifier l'origine de ces dysfonctionnements.

Alerter en cas de dérives.

Préconiser les actions correctives.

Maîtriser la masse salariale :

Piloter la masse salariale (budget, suivi).

Préparer les augmentations et/ou les plans de promotions.

Mener des études ponctuelles (absentéisme, turn-over) et piloter ou participer à des projets RH ou transverses (transformation digitale de l'entreprise).

Mettre en place et administrer un SIRH.¹⁸

4. Les outils du contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion sociale dispose de nombreux outils (le budget, système d'information, la comptabilité analytique, le reporting et le tableau de bord) pour exercer ses différentes missions.

4.1. Le budget.

Une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. Un budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée.

Les budgets de frais de personnel constituent la base indispensable de pilotage socio-économique. Ils présentent et analysent la masse salariale et les autres frais relatifs à l'emploi sur une période donnée (le mois, l'année) pour une personne ou un poste, une sous-unité ou l'ensemble d'une organisation.

¹⁸ www.leblogdesfinanciers.fr.consulté 16.01.2021 à 11 :13.

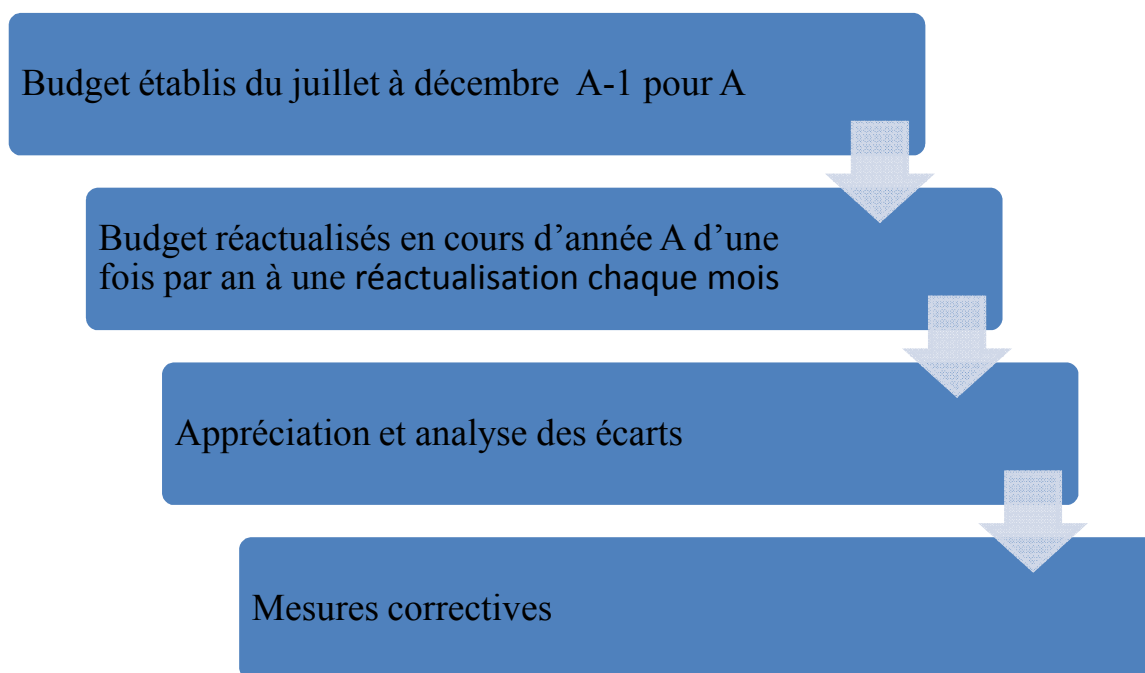
-Le budget, outils de pilotage :

L'exploitation du budget s'opère d'abord au niveau des variables associées à la main-d'œuvre : gestion des temps, de la masse salariale. Le budget constitue une base de données organisée, favorisant le pilotage de l'ensemble de variables associées à la main-d'œuvre.

Par ailleurs, et de façon complémentaire, les budgets des frais personnel s'intègrent dans les budgets généraux de l'entreprise dont ils constituent souvent l'élément déterminant mais non unique. Ils trouvent de ce fait, leur place dans l'édifice budgétaire de l'organisation.¹⁹

Le pilotage budgétaire s'organise autour d'une démarche en quatre temps du type suivant :

Figure 02 : Le pilotage budgétaire



Source : Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, paris, 8eme édition 2015, p 149.

4.2. Le système d'information :

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et à ce titre une comparante fondamental du système du contrôle de gestion. Il fournit une description précise d'une évolution passée et permet un diagnostic grâce à des informations pertinentes.

Un système d'information à pour but de permettre les échanges d'informations entre les fonctions de pilotage d'une organisation et ses déférentes sous-systèmes opérants « d'une manière générale on peut définir un système d'informations comme un ensemble d'éléments

¹⁹Bernard Martory, op-cit, p 149.

(personnels, matériels, logiciels, etc.) permettant d'acquérir, de traiter, mémoriser, communiquer des informations.

Le système d'information social est défini comme un des sous-systèmes d'information d'une organisation, celui qui est nécessaire aux fonctions « ressources humaines » et « contrôle » pour le bon accomplissement de leurs missions. Autrement dit, et en déclinant ses finalités, nous dirons qu'il est à la fois :

Un instrument de communication interne dans une organisation, c'est-à-dire un des outils de - la cohésion, du dialogue, et d'action sur le climat social ;

Un support de la communication avec l'environnement, par exemple sous la forme de la publication annuelle d'un bilan social ;

Le support des processus de gestion et donc du contrôle et de la décision : l'information sociale est la matière première de la décision individuelle (promotion, rémunération, affectation, etc.) Ou collectif (embauches, départs, réallocations, carrières, etc.).²⁰

4.3. La comptabilité analytique :

Jusqu'à une époque récente les procédures comptables se sont développées dans une optique patrimoniale ; la comptabilité analytique s'intéressait en priorité aux produits et à leur fabrication : l'économie des objets conduisant à la comptabilité des produits.

L'importance de la gestion des ressources humaines, le fait que l'entreprise s'analyse davantage comme un corps social que comme un ensemble de biens capitaux, a conduit au développement – sur une base largement expérimentale de méthode et d'outils permettant de prendre en compte la réalité sociale de l'entreprise.

Nous définissons la comptabilité analytique sociale comme l'ensemble des procédures permettant de déterminer et d'analyser les coûts et avantages sociaux. Comme la comptabilité analytique classique, sur laquelle d'ailleurs reposent ses principaux fondements, elle rassemble plusieurs types d'approches des coûts appropriés aux problèmes qui lui sont posés. Ces méthodes se définissent progressivement au fil des expériences, dans les soucis de reprendre aux besoins révélés sur le terrain, essentiellement l'approvisionnement du contrôle social en informations quantitatives.²¹

4.4. Le reporting :

Le reporting est un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise. « Un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de

²⁰ Bernard Martory, op-cit, p300.

²¹ Ibid. p 336.

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

responsabilité « Ainsi, il apparait comme un outil de contrôle dont la mission consiste à élaborer et définir les objectifs de l'entreprise au niveau opérationnel. »²²

Le reporting social peut être défini comme le processus qui fournit aux responsables opérationnels et aux directions, les informations sociales et socio-économiques permettant d'éclairer leurs décisions. Les formes en sont déférentes : indicateurs significatifs de pilotage, tableaux de bord plus structuré à contenu social... peut importe, l'objectif est toujours le même : approvisionner les responsables en informations pertinentes.

Le reporting social est le complément de plus en plus indispensable des reportings financiers. Il doit en posséder les qualités auxquelles il ajoute une vertu essentielle : une approche aussi objective que possible du qualitatif. Son objectif est double : être à l'écoute des acteurs c'est-à-dire faire remonter les informations et piloter, c'est-à-dire faire redescendre les orientations vers les collaborateurs.

Le reporting social est donc l'outil incontournable de la mobilisation des hommes et des équipes.²³

4.5. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de contrôle au sens où il comprend des objectifs, des indicateurs de mesures et des écarts pour alerter la nécessité de prendre des actions correctives en cas d'anomalie.

« Le tableau de bord est avant tout des instruments de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant ou du responsable de service en vue de la réalisation des objectifs finaux. Les tableaux de bord éclairent le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Ils faciliteront la détection des erreurs de parcours et des écarts ».²⁴

Section 3 : le rôle du contrôle de gestion sociale dans la fonction ressource humaine

1. La mission de la fonction ressources humaines :

Dans cette section nous montrerons comment le contrôle de gestion peut participer à une bonne gestion des ressources humaines. Mais on ne peut pas y faire sans avoir parlé sur les missions de la direction des ressources humaines ;

²²ARNAND.D ; « manuel de gestion » 2ème édition, paris, 2004, p12.

²³ Bernard Martory, op.cit, page339.

²⁴LURKIN P ; « États financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990, P 88.

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

Les missions confiées à la direction des ressources humaines et à ses équipes dans l'organisation sont de natures assez diverses. La fonction gestion des ressources humaines est à la fois : un partenaire stratégique, notamment par la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans la perspective d'un alignement stratégique. Au-delà de la mise en œuvre d'une stratégie donnée, la DRH peut également contribuer au renouvellement stratégique en faisant émerger de nouvelles compétences clés (en interne ou par un benchmarking externe), sources d'innovation et/ou de différenciation.

Un acteur du changement, dans une optique stratégique et auprès de chaque salarié. Le responsable RH accompagne les évolutions ou réorganisations impliquant notamment de nouvelles définitions de postes, de nouveaux rattachements hiérarchiques, des actions de formation...

Un expert administratif et juridique. Cette compétence est particulièrement importante par exemple lorsqu'il s'agit de définir des contrats de travail conformes à la réglementation, d'adapter sa politique salariale aux évolutions du contexte réglementaire social ou fiscal, ou encore de mettre en place une politique RH de gestion de la diversité ;

Un pilote de la motivation au travail, avec différents leviers : modes de rémunération, gestion des carrières, conditions de l'évaluation, définition des postes, dialogue avec les partenaires sociaux.²⁵

La fonction RH joue un rôle dans le déploiement de la stratégie par les managers opérationnels. À cet égard, le rôle de courroie de transmission joué par les professionnels des RH entre pilotage stratégique et pilotage opérationnel est assez proche en termes de positionnement organisationnel de celui des contrôleurs de gestion, mais avec une focale différente.

Pour assurer le déploiement de la stratégie dans sa dimension RH au sein de l'organisation, la direction des ressources humaines s'appuie sur un système d'information, support de la prise de décision, et sur la fonction contrôle de gestion, qui l'accompagne pour analyser les incidences économiques des décisions envisagées. En effet, la DRH peut être à l'origine de décisions ayant un impact financier significatif. Or Les DRH sont aujourd'hui, beaucoup plus qu'elles ne l'étaient hier, confrontées à des contraintes financières dans le pilotage de la masse salariale.

²⁵ Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Rivière, Fabienne villesèque-Dubus : « Contrôle de gestion interactif » ; Ed ; 2013. P109.

2. La contribution du contrôle de gestion à la GRH :

Le contrôleur de gestion reste relativement cantonné dans ses attributions d'animation des processus visant la gestion efficiente et efficace des ressources au service de la stratégie. Son rôle reste cependant celui d'une fonction support d'aide à la décision à partir d'informations comptables et opérationnelles ; il n'est donc pas décideur. Il en va de même concernant les décisions en matière de ressources humaines.

Les contributions possibles de la fonction contrôle de gestion au pilotage socio-économique assuré par la direction des RH sont de plusieurs ordres.

2.1. Prévision et planification :

Dans le cadre de la démarche prévisionnelle, la coopération CG-GRH permet tout d'abord de formaliser les liens entre la stratégie et les moyens humains au service de cette stratégie, et ce dans une optique de maîtrise du couple cout valeur. La coopération entre contrôleur de gestion et RRH conduit ainsi à faire le chiffrage économique de plusieurs scénarios d'évolutions possible : développement de programmes de formation accompagnés de promotions, effet de la pyramide des âges, mesure spécifique de gestion des hauts potentiels... à cet égard, les RRH ont souvent besoin du soutien des contrôleurs de gestion concernant les aspects techniques de calcul de couts.²⁶

Le traitement de l'information est souvent complexe, avec d'une part des exigences de suivi social mettant en avant un suivi des effectifs par type de contrats (CDI, CDD, intérim, etc.).

Alors que les calculs de couts n'intègrent que des équivalents temps plein et des approches moyennes. Ces déférences de traitement entraînent bien souvent confusion ou incompréhension dans le dialogue entre le contrôleur gestion et RRH.

2.2. Suivi budgétaire :

Une fois les décisions prises pour le moyen terme, déclinées en prévisions budgétaires annuelles, le contrôleur de gestion peut accompagner les RRH et/ou les managers, lorsque le suivi des écarts est délégué aux opérationnels, dans le contrôle budgétaire de la masse salariale.

2.3. Evaluation de la performance des unités :

La coopération des contrôleurs de gestion avec la DRH est particulièrement importante et sensible sur le sujet de l'évaluation de la performance. Les systèmes de contrôle de gestion sont composés de processus, comptables et non comptables, y compris des règles et des valeurs, qui permettent à quelqu'un (le dirigeant, l'équipe de direction, la coalition

²⁶Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Rivière, Fabienne villesèque-Dubus ; op.cit, P 112.

dominante) d'essayer de contrôler les comportements et les décisions d'autres personnes (management intermédiaire, employés), afin de s'assurer qu'ils sont bien en cohérence avec les objectifs et la stratégie de l'organisation (Malmi & Brown, 2008). Leur articulation avec les systèmes de gestion des ressources humaines (les mécanismes de motivation et de récompenses) semble imposer un dialogue pour mettre en œuvre un ensemble cohérent.

2.4. Développement d'outils de pilotage RH :

La fonction contrôle de gestion peut participer au développement d'un système pertinent de tableaux de bord sociaux à travers à la fois le choix des indicateurs de performance sociale, l'alimentation du système d'information et sa fiabilisation et enfin l'animation du suivi.

La question de la coopération du contrôleur de gestion et du responsable RH montre que les sujets discutés entre eux mettent en jeu un troisième type d'acteur, au cœur du processus décisionnel : le manager opérationnel. Que ce soit dans le cadre de la prévision ou du suivi de la performance, le manager opérationnel reste le pilote, celui qui prend les décisions, accompagné ou encadré par les fonctions supports de la gestion des ressources au service de la stratégie.²⁷

3. Le rôle du contrôle de gestion dans la fonction ressource humaines :

Pendant longtemps, la fonction contrôle de gestion a été séparée de la fonction gestion des ressources humaines (GRH). Dans les petites entreprises, la gestion des chiffres était le domaine réservé du dirigeant et du contrôle de gestion, celle du personnel étant celle du responsable administratif. Dans les entreprises plus grandes, la gestion budgétaire demeurait la chasse gardée du contrôle de gestion, alors que le management du social restait celle de la GRH : formation, négociation sociale, recrutement...

Mais les temps ont changé, et plus encore avec la crise. D'un côté, la GRH doit faire la preuve de la rentabilité de ses investissements, y compris au plan économique. De l'autre, on demande au contrôle de gestion de mesurer, y compris en termes financiers, des coûts performances sociaux (absentéisme, Rotation du personnel, risques psychosociologiques, maîtrise des incitations et des rémunérations...) et d'être force de propositions pour stimuler les performances des équipes.

²⁷ Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Rivière, Fabienne villesèque-Dubus, op.cit, P113.

3.1. Le recrutement

« Le recrutement est un élément clé de la GRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de la régulation de la main d'œuvre. Il alimente aussi l'entreprise par des compétences nouvelles dont elle a besoin »

La DRH intervient au niveau politique, stratégique et opérationnel dans le recrutement.

Au niveau politique : Il revient à la GRH de définir les emplois qui ne pourront pas être pourvus par des actions de mobilité interne et qui devront faire l'objet de recrutements externes.

Au niveau stratégique : La GRH définit le mode de réalisation des recrutements.

Au niveau opérationnel : La GRH se concerte avec les cabinets de recrutement.

Pendant la durée d'un processus de recrutement, et assiste les managers en les formant aux techniques de recrutement. Sur ce domaine le contrôle de gestion a un rôle utile à jouer de mesure des coûts de recrutement et des performances du système d'intégration de nouvelles embauches de l'entreprise.²⁸

3.2. La formation :

La formation est « l'ensemble d'actions de moyens, des méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures ».

La formation constitue un domaine central de la GRH de court et de longs termes.

À court terme : La GRH s'assure que les emplois actuels d'une entreprise sont pourvus avec le niveau adéquat de compétences et de savoirs.

À long terme : La GRH détermine les compétences les savoirs dont l'entreprise aura besoin dans les 3-5 ans à venir, puis construit des plans de formation visant à développer les compétences et les savoirs cibles.

Le contrôle de gestion a un rôle fondamental à jouer pour aider la GRH à mesurer la rentabilité de ses plans de formation pour les ajuster si nécessaire.

²⁸Laurent Cappelletti « Finance & Contrôle au quotidien », Dunod 2013, page 454.

3.3. L'évaluation des performances :

L'évaluation des performances s'affirme comme un instrument de gestion qui participe du processus de pilotage des affaires. Ce processus met généralement en œuvre des outils et systèmes dont le rôle va être de véhiculer la stratégie et les objectifs de l'organisation.

De ce fait, ces instruments collectent, traitent et diffusent des informations qui fournissent aussi bien le support de la décision que celui de sa communication interne, en adéquation avec la stratégie et les objectifs qui la portent. Ils suggèrent ainsi les comportements adéquats pour la mise en œuvre de ces stratégies, dans l'optique définie par le pouvoir managérial.

Le contrôle de gestion s'appuie pour cela sur un ensemble de techniques qui adaptés à l'environnement, à la stratégie, et donc aux objectifs visés par l'organisation

Dans ce cadre, le contrôle de gestion un rôle important à jouer pour aider la DRH à concevoir des outils adapte de mesure de la performance.²⁹

3.4. La rétribution du salarié :

La rémunération est l'un des moyens que possède l'entreprise pour attirer et fidéliser les ressources humaines en sein de l'organisation. A ce titre, la cellule veillera à la qualité de la rémunération qui sera mesurée par des ratios tels que celui de l'équité interne (contribution/rétribution), l'efficacité et la compétitivité externe par des techniques de benchmarking avec les entreprises évoluant dans le même secteur.

La GRH avec ses techniques de recrutement, de formation et d'évaluation vise à obtenir une contribution optimale des salariés. En contrepartie, pour entretenir la motivation, l'engagement et l'implication des salaries.

Le contrôle de gestion aide la GRH à mesurer les évolutions de masse salariale et s'assurer que le système de rétributions est équitable.

La masse salariale est l'élément déterminant de l'équilibre social et financier de l'entreprise. Sa structure et son évolution traduisent la nature des ressources humaines qui sont à l'origine de la création de richesse de l'entreprise.

3.5. Le contrôle de gestion des effectifs et des compétences :

Il est nécessaire que l'entreprise dispose d'un organe de suivi de l'évolution des effectifs et des compétences afin que ceux-ci soient en adéquation avec la stratégie d'évolution de l'entreprise et qu'elle en dispose en quantité et en qualité souhaitées au moment désiré. Ainsi, la cellule qui viendrait à être créée sera chargée entre autres de faire

²⁹Laurent Cappelletti, op-cit, p455.

l'état des lieux en termes d'effectifs et de compétences, en dégagant leur structure et leur mode d'évolution. Il convient ici d'analyser les métiers qui sont au cœur de l'activité de l'entreprise et en assurer le plein développement. Aussi, les indicateurs qui pourraient être suivis sont : le taux d'encadrement, le coût moyen du recrutement, le taux de couverture des postes ou compétences stratégiques. Les éventuels écarts de compétences, pourraient être comblés par des actions appropriées telles que la formation, la mobilité, et toute autre action de réajustement.³⁰

3.6. Le dialogue Social et la gestion des situations de crise :

La GRH est un acteur du dialogue social à travers ses échanges avec les délégués du personnel et les représentants syndicaux, lors de réunions de comité d'entreprise dévoué à l'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (dans les entreprises d'au moins cinquante salariés).

La GRH est également en première ligne lorsque des situations de crise sociale surviennent, liées par exemple à des grèves, des accidents du travail ou des conflits entre salariés.

Il est évident que sur ce domaine le contrôle de gestion par sa maîtrise des marges de manœuvre économique de l'entreprise et de la masse salariale peut aider la GRH à bien définir ce qu'elle peut proposer, ou non, aux partenaires sociaux dans une négociation sociale.

3.7. La culture d'entreprise :

Finalement, à travers ses interventions, la GRH joue un rôle central dans la culture d'une entreprise. Et le contrôle de gestion doit également y contribuer par ses méthodes et ses outils. La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs et des comportements inventés, découverts, ou développés par un groupe au fur et à mesure qu'il apprend à affronter et traiter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne¹. La culture correspond au cas où cet ensemble de valeurs fonctionne suffisamment bien pour être considéré comme valide, et donc digne d'être enseigné aux nouveaux membres du groupe.³¹

Conclusion :

Le contrôle de gestion est un processus permanent qui passe par des phases et des étapes. Il intervient en cours d'action pour pouvoir mesurer en temps réel ses résultats. Il permet ainsi de piloter l'organisation, d'obtenir et d'utiliser ses ressources avec efficacité et efficience pour mieux conduire sa stratégie et guider ses objectifs.

³⁰Laurent Cappelletti, op-cit.P456.

³¹Laurent Cappelletti, op.cit, page 459.

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale est une activité de veille sociale qui aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la performance de la gestion des ressources humaines et la maîtrise de ses coûts.

La fonction contrôle de gestion apporte donc souvent son concours aux responsables RH pour informer, diagnostiquer, élaborer des prévisions et simulations qui soient les plus fiables possibles, afin de gérer et d'éclairer de manière pertinente les décisions. Son rôle est d'apporter un ensemble d'indicateurs sociaux synthétisés sous forme de tableaux de bord qui servent d'outil d'aide au pilotage de l'organisation et de la fonction ressources humaine, ce dernier fera l'objet du deuxième chapitre.

Introduction :

Pour faire participer l'ensemble de l'entreprise à la réalisation des objectifs stratégiques en recherchant une implication particulière des professionnels de la RH, une activité de veille qui supervise et optimise les pratiques de la GRH dans une démarche de performance continue. Le contrôle de gestion RH utilise des tableaux de bord de pilotage pour superviser l'ensemble des activités ressources humaines : le recrutement, les rémunérations, la formation et la gestion des compétences et la gestion de la masse salariale en sont les principaux thèmes.

Section 1 : concepts généraux sur les tableaux de bord

1. Définition des concepts généraux :

1.1. Tableau de bord :

Un tableau de bord de pilotage est un outil à la fois bien plus complexe et subtil. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toute démarche de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en cours de parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchées doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ? Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.³¹

« Un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social »³²

³¹ Alain Fernandez : « L'essentiel du tableau de bord » ; 4^e éd : EYROLLES ; Paris, 2013, P02.

³² ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P539.

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

Le tableau de bord RH se définit comme étant un ensemble d'informations synthétisées et centralisées sur un seul et même document. Permettant ainsi aux dirigeants d'une entreprise de visualiser rapidement les données nécessaires au pilotage de cette dernière et qui les aideront dans les différentes prises de décisions stratégiques.

1.1.1. Les types des tableaux de bord :

Tous les tableaux de bord ne peuvent être créés avec le même contenu. Chaque utilisateur doit recevoir des informations qui sont spécifiques à son rôle et sa mission. Les membres des équipes opérationnelles n'ont pas les mêmes besoins que leurs responsables qui eux mêmes n'ont pas besoin des mêmes informations que l'équipe dirigeante. Les destinataires à chaque niveau reçoivent les informations dont ils ont besoin afin de prendre de meilleures décisions qui améliorent la performance de l'entreprise. Les entreprises doivent créer chaque tableau de bord de la même façon pour fournir une information cohérente à tous les utilisateurs, mais plusieurs versions de chaque type de tableau de bord doivent être déployées pour tenir compte des besoins des utilisateurs. Il existe ainsi trois catégories de tableaux de bord : stratégique, tactique et opérationnel.

1.1.1.1. Au niveau stratégique :

Le tableau de bord prospectif

Le TBP se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Le TBP a pour principales finalités :

De communiquer la stratégie.

De focaliser sur l'atteinte des performances clés.

De décider les actions globales à entreprendre.

1.1.1.2. Au niveau opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel (ou de performance) fournit un état de la performance d'actions de l'entreprise. Son contenu est tourné vers l'action et l'optimisation. Il a pour objectif de révéler les points d'amélioration possible de la performance.

1.1.1.3. Au niveau tactique

Le tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion aide les responsables à suivre et analyser les activités des départements, des processus ou des projets. Est destinés aux responsables d'équipes, le tableau de bord de gestion (ou tableau de suivi) rend compte de l'évolution de la performance de l'entreprise. Sous la forme de constats, il aide l'encadrement à savoir ce qu'il se passe et à communiquer sur les progrès et les succès. Il permet d'assurer un travail de surveillance³³.

1.2. Tableau de bord ressource humaines :

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de la performance RH. Il permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Pour cela il convient de déterminer d'emblée une norme attendue pour chaque indicateur du tableau et mesurer son taux d'évolution. »³⁴

« Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »³⁵

1.2.1. Historique et évolution des tableaux de bord ressources humaines :

Les origines du tableau de bord remontent au début du 20^{ème} siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle. Ensuite, les années 20 à 40 ont enregistré une évolution des méthodes techniques de contrôle de gestion caractérisées à cette époque par le contrôle budgétaire. En effet, c'est vers les années 40, aux Etats Unis, que les tableaux de bord comme une mise en circulation d'une masse de données et de documents et véhiculés vers le centre au sein de l'entreprise, ont réellement apparus. Jusqu'au début des années 60, certaines grandes firmes ont conçus un système de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, ce qui correspond réellement à une notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. En outre, durant les années 80, le tableau de bord représentait un outil de

³³GUENFISSI Nabila, NISSAS Aicha : mémoire « tableaux de bord un outil de pilotage de la fonction ressource humaine » P 48.

³⁴Jean-Yves Le Louarn « les tableaux de bord ressources humaines » éditionsLIAISONS ; Paris ;2008, p 13

³⁵ Idem P 38

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

reporting, c'est dans les années 90, qu'il a évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions, plus engagée.³⁶

Aujourd'hui, les tableaux de bord de la gestion RH sont devenus des outils quotidiens d'aide à la décision destinés à la DRH, mais pas seulement. Les Managers opérationnels aussi en sont demandeurs de plus en plus préoccupés de l'évolution de leur turn-over, de leur taux d'absentéisme ou de leur taux d'engagement budgétaire de la masse salariale.

Raison pour laquelle, le temps est venu pour la DRH d'élaborer un tableau de bord particulier, celui de sa propre performance, destiné en premier lieu à la direction générale. Sa fréquence annuelle peut être ramenée au semestre en fonction du contexte.

La démarche est encore nouvelle est n'apparaît pas comme prioritaire pour une majorité d'entreprises encore aux prises à la réduction des coûts. Dans les entreprises qui adoptent cette démarche, l'utilisation des tableaux de bord comportant des indicateurs RH se généralise avec en complément, la notation « extra financière » pour juger de la performance RH.³⁷

2. Le rôle des tableaux de bord ressources humaines :

La mise en place d'un ou de plusieurs tableaux de bord RH à des nombreux avantages pour une entreprise dont nous citons quelque un :

Rendre visible les données clés auprès des décideurs : dénombrement des effectifs, consommation des crédits budgétés au titre du personnel, suivi des heures supplémentaires et des obligations de formations, ...

Obtenir un diagnostic sur la base d'indicateurs précis, documentés dont on peut suivre l'évolution dans le temps.

Contribuer à la déclinaison et l'ajustement de la stratégie politique en matière RH (ayant notamment un impact sur le climat social et les conditions de travail).

Donner des clés de lecture pour anticiper l'avenir en matière de RH.

Disposer d'outils de communication interne ou externe sur les moyens humains alloués aux projets.

³⁶ Mellah Safia: « Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance » revue finance et marchés ; Volume 5/ Numéro 10/ 2019.

³⁷ Jean Pierre Taieb : « valoriser la performance », 1ère édition DUNOD, 2016 page 194.

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

Répondre à une obligation légale de l'employeur : Bilan social, Déclaration Annuelle Des Données Sociales.

Alors les tableaux de bord RH réunissent des données sociales qui permettent :

De suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, de mesurer la progression des compétences et de la productivité des salariés, et de vérifier enfin la qualité du climat social.

Mesurer les résultats concrets des différents axes d'une politique sociale.

De dégager des écarts et de prendre des décisions d'action rendues nécessaires.

3. Les clients des tableaux de bord :

Ce sont tous les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'information sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui pilotent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe. Ils sont au nombre de trois.

La direction générale.

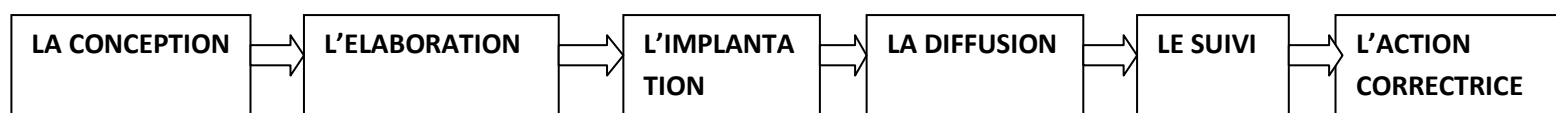
Les responsables opérationnels d'établissement, de département, de division, de service, d'atelier, etc.

La direction des ressources humaines.³⁸

4. Le processus d'élaboration des tableaux de bord RH :

Les tableaux de bord sont hiérarchisés selon l'organigramme de gestion de l'entreprise, Jean-Yves Le louarn a proposé une méthode d'élaboration d'un tableau de bord RH qui épouse les différentes phases d'un processus de changement organisationnel. Cela va de la phase conception à la phase action correctrice en passant par l'élaboration, l'implantation, la diffusion et le suivi.

Figure N°2: les étapes d'élaboration du tableau de bord RH



Source : inspiré du Jean-Yves Le louarn

³⁸ JEAN-PIERRE TAIEB « les tableaux de bord de la gestion sociale » 6eme édition : DUNOD ; Paris 2011 .P27

4.1. La conception :

La conception du tableau de bord RH comprend sept sous phases :

Faire le tour l'existant : le consultant interne ou externe rassemble tous les outils de mesure RH existants afin de savoir ce qui est mesuré et comment. Ce tour d'horizon lui permettra de connaître à quel niveau la DRH et le reste de l'entreprise en sont en matière de mesure RH. Cela conditionnera en partie la suite du processus.

Créer un groupe de pilotage : le DRH n'as pas intérêt à agir tout seul ou simplement aidé par un consultant externe parce qu'il n'a pas forcément toutes les compétences pour bâtir un bon tableau de bord RH.

Donner une mini formation : les membres du groupe de pilotage ne sont pas au même niveau en matière de mesure et de tableaux de bord RH une séance d'une demi-journée de mise à niveau sera alors nécessaire afin que tous partagent un langage commun.³⁹

Définir l'objectif : le groupe de pilotage se réunit afin de déterminer l'objectif principal ainsi que les sous-objectifs du futur tableau de bord RH.

Rédiger un plan de travail : si la méthode choisie est celle que nous exposons, le plan de travail ne fera que reprendre les étapes de notre méthode en les adaptant au contexte de l'entreprise. Le plan attribuera un responsable à chaque sous-phase, précisera l'échéance d'exécution et sera finalement saisi sur un logiciel de gestion de projets.

Définir les concepts : le groupe de pilotage défiera tous les concepts à mesurer, même les plus évidents tels qu'absence du travail ou heure de formation

Rédiger le rapport : le consultant externe rédigera un premier rapport portant sur le modèle conceptuel et les définitions des concepts, ce rapport devra être approuvé par les membres du groupe de pilotage.

4.2. L'élaboration :

L'élaboration des tableaux de bord comprend six sous-phases :

Générer des indicateurs : le groupe de pilotage proposera un ou plusieurs indicateurs par concept retenu. Pour chaque indicateur, il faudra expliquer ce qu'il est censé mesurer, ce qui le fera varier (causes) et ce qu'il fera varier (conséquences) et on fournira aussi son mode de calcul.

³⁹Jean-Yves Le Louarn « les tableaux de bord ressources humaines » éditions LIAISONS ; 2008 ; Paris ; page 223

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

Choisir les indicateurs : le groupe de pilotage tirera les indicateurs proposés pour ne retenir que les plus valides. C'est-à-dire ceux que le groupe considère comme mesurant bien quelque chose d'important pour l'entreprise. Il faut éviter la surcharge d'indicateurs à valeur ajoutée faible ainsi que les redondances ou les répétitions.

Rédiger le rapport n°2 : le consultant rédigera un second rapport composé d'une fiche technique par indicateur retenu. La fiche comprendra le titre de l'indicateur, sa définition, son mode de calcul, sa norme, sa localisation des données nécessaires, au calcul, quelques facteurs quelques facteurs qui le font varier et qu'il fait varier, ainsi qu'un court exemple de calcul avec quelques données fictives accompagnées d'une brève analyse de résultats.

Mesurer à blanc : le consultant rassemblera des données sur chaque indicateur retenu. Soit l'entreprise collecte déjà des données sur l'indicateur, au quel cas le consultant n'aura pas de difficultés à les localiser ; soit les données ne sont pas enregistrées sous la forme voulue et le consultant devra prendre les données telles qu'elles sont collectées par l'entreprise et les transformer de manière à ce qu'elles expriment la mesure d'un des indicateurs retenus ; soit, enfin, l'entreprise ne collecte rien sur l'indicateur et le consultant devra générer des données en se servant de la fiche technique de l'indicateur.

Rédiger le rapport n°3 : le consultant rédigera un troisième rapport décrivant et analysant les résultats de la mesure à blanc. Ce rapport montrera ce que la DRH obtiendra du tableau de bord ressource humaine lorsque celui-ci sera implanté. Le DRH pourra alors juger si ce qu'il obtient est conforme à ses attentes tant sur le fond que sur la forme : la présentation de l'indicateur est-elle de qualité ? Les résultats sont-ils faciles à lire ? Le visuel est-il bon ? les analyses proposées sont-elles suffisantes et de qualité ? etc.

Ajuster : le consultant fera les modifications de fond et de forme demandées par le groupe de pilotage. Il est possible qu'à cette étape des indicateurs soient modifiés, abandonnés ou ajoutés.

4.3. L'implantation :

Il comporte quatre sous-phases :

Choisir le « visuel » : l'information proposera une visualisation de chaque indicateur à partir du travail fait en 5 et 6 ci-dessus. Un indicateur peut être présenté sous la forme d'un chiffre, d'un histogramme, d'une droite, d'une courbe, d'un tableau, d'une icône, d'une image, d'une couleur, etc.

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

Choisir le monde de transmission : Le groupe de pilotage indiquera aux informaticiens le mode de transmission souhaité : sur papier (1), sur écran d'ordinateur, en Ling avec accès sécurisé, par courriel, par l'apparition d'une fenêtre contextuelle.

Établir les connexions : L'informaticien connectera la plate-forme qui hébergera le tableau de bord aux différentes bases de données de l'entreprise (logiciel de la paie, de comptabilité, de sondage du personnel).

Mettre en place la plate- forme informatique : l'information procédera à l'implantation technique du tableau de bord RH.⁴⁰

4.4. La diffusion :

La diffusion du tableau de bord soulève 2 problèmes :

La fréquence de production : Le groupe de pilotage se prononcera sur la fréquence d'apparition des indicateurs. Ils peuvent tous apparaître ensemble à fréquence régulière (par exemple, une mise à jour est produite tous les trois mois). Mais, en général, les données servant à calculer les indicateurs sont disponibles à des fréquences différentes.

Les destinataires du tableau de bord RH : le group de pilotage devra décider des catégories de personnel qui auront accès à tout ou partie du tableau bord. Les destinataires possibles sont nombreux : outre la DRH bien sur, la direction générale, les managers opérationnels, les chefs de service, les contrôleurs de gestion, les représentants du personnel et les employés peuvent recevoir le tableau de bord RH, en entier ou en partie. Pour décider à qui transmettre les informations du tableau de bord RH, il faut identifier le besoin en information RH de chaque groupe et voir si le contenu du tableau de bord comble ce besoin.

4.5. Le suivi :

La phase de suivi a pour but de faire évoluer le tableau de bord RH

Evaluer les tableaux de bord ressources RH : le groupe de pilotage prendra le temps d'évaluer le tableau de bord. Après sa première production, après l'avoir utilisé une première fois, un an après son implantation peut être, le groupe l'examinera sur le fond et sur la forme : les indicateurs mesurent-ils bien ce qu'ils doivent mesurer ? sont-ils bien présentés ? dans le bon ordre ? au bon moment ? trop tôt, trop tard ? Un critère de forage devrait-il être ajouté,

⁴⁰ Jean-Yves Le Louarn.op.cit : page224

supprimé ? etc. Un court rapport synthétisera les modifications à apporter au fond et à la forme du tableau de bord.

Modifier le fond : on ne changera le fond qu'avec précaution. Après un an d'usage, il est probable qu'il n'y ait pas grandes transformations de fond à apporter. Celles seront nécessaires lorsqu'un grand changement se sera produit dans l'organisation. Des licenciements massifs au sein d'une division, une fusion ou une acquisition modifieront certainement les priorités ressources humaines amenant la DRH à mettre le projecteur sur d'autre indicateurs RH.

Modifier la forme : les changements de forme auront pour but de faciliter l'accès au tableau de bord et son utilisation, ou d'améliorer sa lisibilité.⁴¹

4.6. L'action correctrice :

Un tableau de bord est un outil d'aide à la décision. Il donne des informations sur le passé afin de préparer le futur. Le tableau de bord RH aidera le DRH à diagnostiquer un problème, une carence ou une anomalie. Il lui fournira des éléments sur les causes et les conséquences du problème. Bref, il organisera sa réflexion et lui fera penser à des pistes de solution.

Les actions à engager seront d'un des trois types suivant :

Palliatives, elles viseront à parer au plus pressé « éteindre un feu » ;

Curatives, elles chercheront à résoudre le problème en profondeur ;

Préventives, elles feront en sorte que le problème ne surgisse pas.

Les actions correctrices seront insérées dans un plan d'action avec objectifs, moyens, échéance, responsable et ..., un mécanisme d'évaluation des résultats !

En conclusion, pour bien implanter un bon tableau de bord RH, il faut le considérer comme un projet de changement organisationnel et passer par toutes les phases que cela importe : conception, élaboration, implantation, diffusion, suivi et correction.⁴²

⁴¹Jean-Yves Le Louarn .op.cit. Page226

⁴²Idem, Page 227.

Section 2 : Mesure la performance de la fonction ressource humaine

La performance RH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques de GRH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieur à la valeur moyenne.

1. Définition des concepts :

1.1. La performance :

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et elle est la plupart du temps centrée sur la seule dimension financière. En effet, à une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. Ainsi, elle devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.⁴³

1.1.1. Historique :

D'après Laurent Cappelletti, la performance est passée par trois périodes :

La première qui a duré jusqu'aux années 1970 a diffusé une vision simpliste de la performance analysant les critères mécanistes de productivité et d'efficacité.

La seconde des années 1970 aux années 2000, a propagé une appréciation financière de la performance, tournée unilatéralement vers la création de valeur pour les actionnaires.

La troisième, depuis les années 2000, tente d'appréhender de la performance dans toute sa complexité.⁴⁴

La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de

⁴³<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> le 23/02/2021 à 10:45h

⁴⁴Laurent Cappelletti, « Le contrôle de gestion de l'immatériel », Dunod, Paris, 2012, page 8.

qualité, de coût et de temps. La performance est un rapport déterminant l'amélioration de l'efficacité ou l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.⁴⁵

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer.

1.1.2. Les niveaux de la performance :

A court et moyen terme, la performance s'apprécie toujours à deux niveaux.

L'efficacité : c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs. Ex, c'est l'appréciation périodique de la performance d'un cadre, définie à travers le niveau d'atteinte de 3 ou 5 objectifs qui lui ont été désignés, en fin de période ou bien le respect des étapes et des engagements d'un programme de formation ou d'une cible de variation des frais de personnel.

L'efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyennes mises en œuvre pour les obtenir. En effet, quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit comme en mécanique ou gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permis d'obtenir.

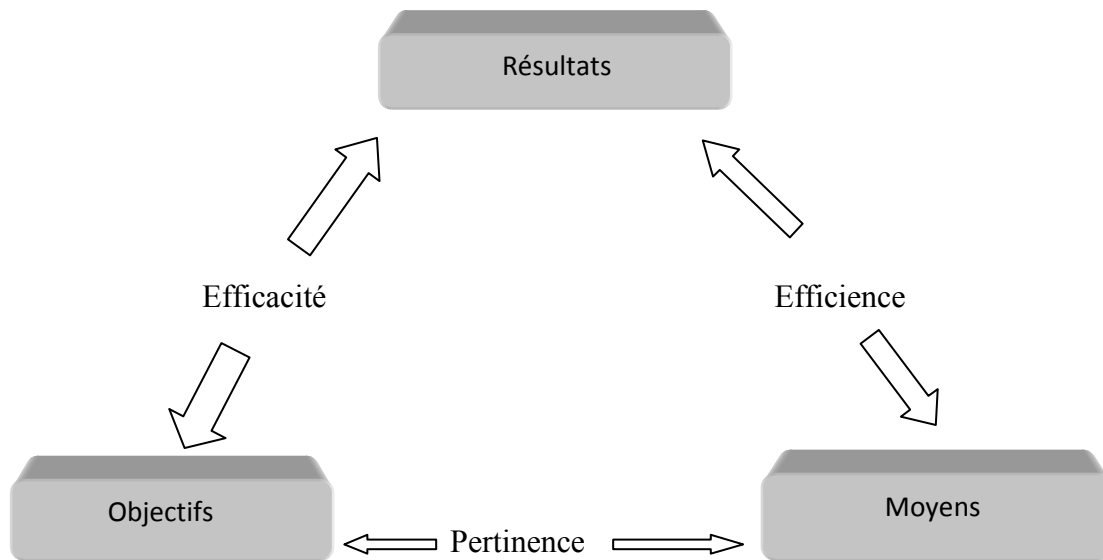
Il est parfois nécessaire d'ajouter un troisième niveau d'appréciation de la performance.

La pertinence : elle traduit l'alignement stratégique de la performance c'est-à-dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques poursuivis. La pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui sont en charge. Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun, et surtout leur bonne coordination au service des objectifs de performance poursuivis.⁴⁶

⁴⁵Voyer, Pierre « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2e éd. PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2006, p84.

⁴⁶ Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier. « Piloter les performances RH », édition liaisons. 2008, p21.

Figure N°4 :le triangle de la performance :



Source:Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier. « Piloter les performances RH », édition liaisons.2008, P21.

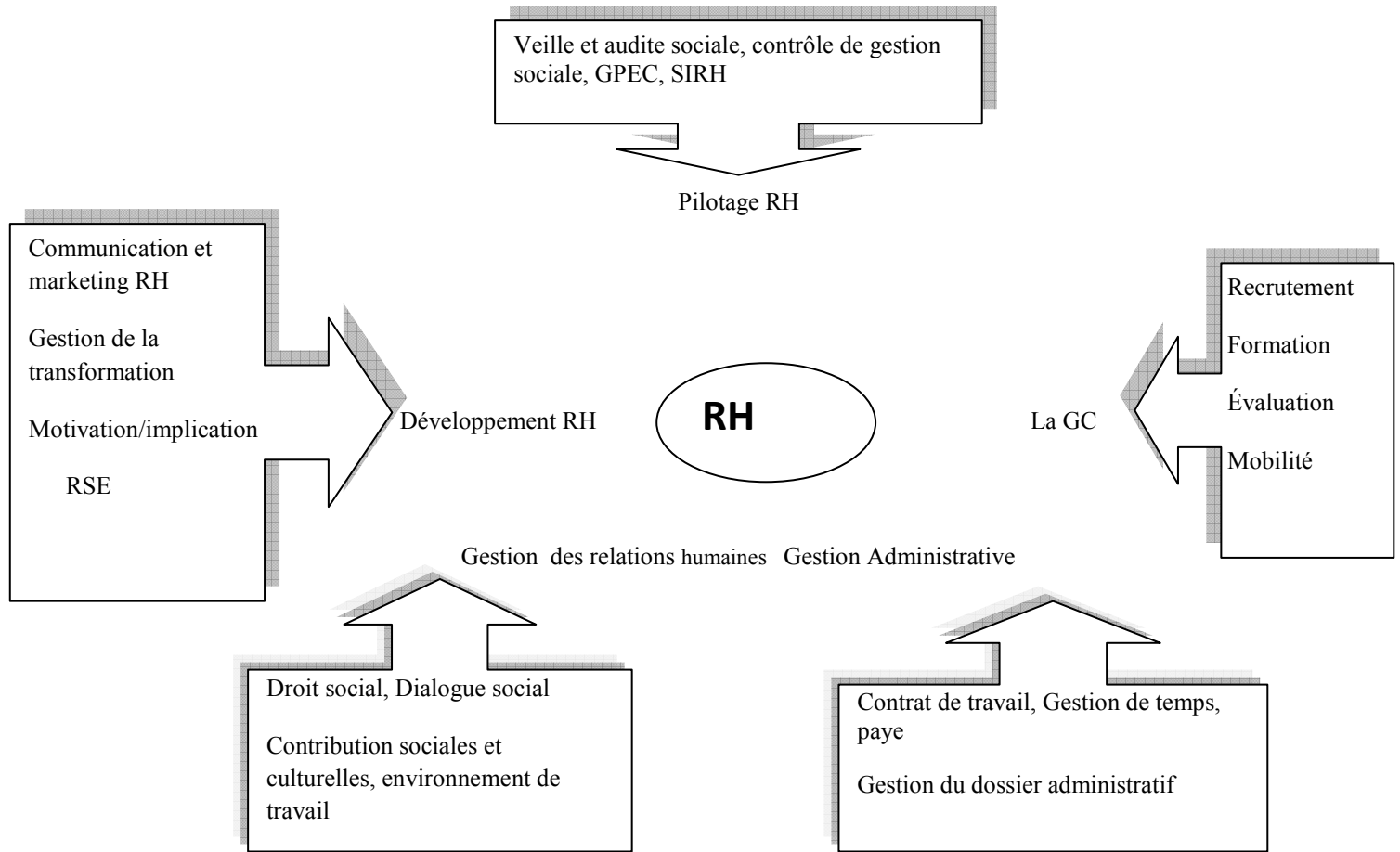
1.2. la fonction ressource humaine :

La fonction gestion des ressources humaines est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est partie prenante de la vie d'une organisation et de déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation à laquelle elle appartient. Les fonctions ressources humaines ont leur propre budget, il est difficile de considérer et de matérialiser systématiquement leur production directe au sein de l'organisation, de la mesurer et d'évaluer leur retour sur investissement.

La fonction gestion ressources humaines peut également se définir par la « matière » sur laquelle elle s'appuie, à savoir sur l'ensemble des hommes et femmes qui composent et participent à la vie d'une entreprise.⁴⁷

⁴⁷ David Autissier, Blandine Simonin « mesurer la performance des ressources humaines » éditions d'organisation Eyrolles, Paris, 2009, P50.

Figure N°5 : la fonction RH



Source : David Autissier, Blandine Simonin « mesurer la performance des ressources humaines », P72.

Cette figure symbolise le référentiel d'activités de la fonction RH sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux :

Le premier niveau décrit les cinq domaines clés de la fonction ;

Le deuxième niveau explicite chacun des domaines de manière opérationnelle. Les cinq domaines peuvent être ainsi analysés au travers de 20 pratiques clés, quatre grandes pratiques par domaine ;

Le troisième niveau détaille les pratiques clés sont en activités opérationnelle. Ainsi, les vingt pratiques clés traduites en quatre vingt activités.

1.3. Indicateur :

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.⁴⁸

Et il existe cinq catégories d'indicateurs :

Les indicateurs de cout : ils mesurent la valeur monétaire des ressources humaines.

Les indicateurs de résultat : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est finalisé.

Les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.

Les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre cout et de la réalisation de la stratégie.

Les indicateurs stratégique : ils nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.⁴⁹

1.4. La performance RH :

La performance RH définit les résultats des pratiques de la GRH par rapport aux objectifs RH qui ont été fixés, elle varie d'une entreprise à l'autre. Elle est multidimensionnelle, comme le sont les finalités de l'organisation et subjective puisqu'elle dépend du niveau de ses ambitions. Dans un contexte de service direct au client, la performance RH les résultats des pratiques de la GRH par rapport aux objectifs RH qui ont été fixés. Dans cet autre exemple de production d'objets manufacturés, la performance RH vise l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs aux évolutions technologiques des machines. On le voit, il n'y a pas qu'une seule définition de la performance RH. Alors, pour rester à un niveau général satisfaisant pour traiter l'ensemble des cas, nous retenons la formulation de P. Gilbert et M. Charpentier qui définit la performance RH comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ».⁵⁰

⁴⁸ : David Autissier, Blandine Simonin. Op.cit. p61.

⁴⁹ .ibid. P36.

⁵⁰ Jean-Pierre Taieb « Valoriser la performance RH Un enjeu pour la productivité de l'entreprise », éd Dunod, Paris, 2016, P128.

2. Mesure la performance RH :

La mesure de la performance est un enjeu clé pour le responsable soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques RH. Cette mesure s'inscrit dans une longue tradition qui a démarré avec le bilan social, né aux États-Unis dans les années 50 et mis en place en France en 1977. De nombreuses dispositions législatives (dont la loi NRE du 15 mai 2001) ont été promulguées depuis, mais les normes restent assez pauvres et imprécises. Au-delà du respect des obligations légales, c'est à un changement profond de perspective en GRH qu'appelle la mise en œuvre des pratiques de mesure de la performance RH : on demande aux responsables concernés d'évaluer le coût et l'efficacité des programmes RH dans un contexte de pression sur les coûts qui nécessite de mesurer le retour sur investissement. La mesure de cette performance correspond aussi à l'évaluation de la satisfaction des attentes des diverses parties prenantes, en particulier celles des collaborateurs, par des enquêtes qualitatives sur le thème, par exemple, de l'engagement. Enfin, la performance RH peut être notée et mesurée par des études externes de benchmark comme celle, désormais célèbre, de « Great Place to Work » qui constitue pour certaines entreprises l'un des critères de réussite des dirigeants.⁵¹

2.1. Les cinq raisons de mesurer la performance :

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et de piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et exprime progressivement en projet de pilotage totale des performances.

Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission. C'est le minimum vital de l'intérêt pour la performance qui consiste à donner la visibilité d'un projet à chaque salarié quel que soit son niveau hiérarchique.

Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible. Un progrès dans la mobilisation consiste à tracer une trajectoire pour chaque salarié ou pour chaque équipe, lui permettant de baliser ses progrès dans la durée.

Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Nous arrivons là au cœur des problèmes de mobilisation des salariés dans les entreprises, c'est d'éliminer l'impression de subjectivité qui peut sembler.

⁵¹Charles-Henri Besseyre des Horts, « RH au quotidien, 100 fiches », 2^{éd}, Dunod, Paris, 2015, P604.

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

Présides aux évaluations des performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.

Des informations objectives permettent de déterminer les salariés de performance.les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salariés de performance.

Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux. On entre ainsi dans une logique de pilotage intégré des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.⁵²

2.2. Les niveaux de mesure de la performance RH :

Elle repose sur le principe de définition d'un objectif de performance, de mesure de son atteinte de mise en place et suivi de plans d'actions correctifs en cas de non-atteinte.

Au niveau de la stratégie d'un groupe, On parlera de Balanced Scorecard : peu d'indicateurs RH, dans un groupe d'indicateurs très globaux (type HR KPI) sont à destination de tableau de bord perspectif des dirigeants.

Au niveau de la stratégie RH, On parlera de Workforce Scorecard : c'est des indicateurs dédiés au suivi de la stratégie RH, réunis dans **un tableau de bord social** à destination des fonctions « corporate RH », et mesurent à la fois la réussite des salariés et l'efficacité des fonctions RH :

Comportements des dirigeants et des salariés.

Réussite des salariés.

Compétence des salariés.

État d'esprit et culture des salariés.

Au niveau de la politique RH, on parlera de HR Scorecard : sont des indicateurs « orientés terrains », permettant de définir et suivre des objectifs RH de performance et d'activité, réunis dans **un tableau de bord de la fonction RH** et destinés aux directions et opérationnels RH :

État d'esprit et culture des salariés.

Pratiques des RH

Système des RH.

⁵²: David Autissier, Blandine Simonin .op.cit. P37.

Compétences des RH.⁵³

2.3. Les types de la performance de la fonction ressources humaines :

D'après l'évolution de la performance RH on distingue trois formes qui sont :

La performance administrative de la fonction RH : relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,

La performance opérationnelle de la fonction RH : relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

La performance stratégique de la fonction RH : relative aux activités à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.⁵⁴

3. Les indicateurs de la performance RH :

La reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux pour évaluer la performance RH. Ils sont en effet indispensables pour tout manager ou chef d'entreprise pour mesurer l'efficacité de l'organisation, d'évaluer l'impact des actions mises en place. Dans l'ouvrage « Valoriser la performance RH », Un enjeu pour la productivité de l'entreprise Taïeb, Jean-Pierre, a distingué entre trois types d'indicateurs pour mesurer la performance RH :

Indicateurs de Moyens : Productivité de la DRH, Recrutement, Rémunération et masse salariales, Formation Gestion de carrières-mobilité, Relations sociales, Responsabilité sociale de l'entreprise.

Indicateurs de Résultats-intermédiaires : Attractivité de l'entreprise (candidatures spontanées), Turn-over ; Absentéisme.

Indicateurs de résultats Finaux : Productivité des salariés.⁵⁵

⁵³ : David Autissier, Blandine Simonin op.cit.p140.

⁵⁴ <http://www..theses.fr> le27/02/2021 à 14 :24h

⁵⁵ Taïeb, Jean-Pierre : « Valoriser la performance RH », éd DUNOD, Paris, 2016, p 132.

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

4. Les freins de la mise en œuvre de la mesure de la performance RH :

Les freins à la mise en œuvre des démarches et outils de mesure de la performance RH sont nombreux tant il n'est pas aussi naturel, dans le champ de la GRH, de se mesurer. Ces freins peuvent se retrouver à plusieurs niveaux comme le montre le tableau suivant.⁵⁶

- **Tableau N°2:** les freins de la mesure de la performance RH

Nature de frein	Caractéristiques principale	Conséquences
Relations DRH Direction Financière	Cartes mentales et rapport au temps différents	Incompréhension mutuelle, cloisonnement des fonctions, manque de convergence des buts
Pression des actionnaires, Du top management, démarche de Cost killing (et non Cost reducing)	On joue le résultat financier de l'année en se projetant insuffisamment des années futures	Dégradation de la performance financière des années ultérieures.
Confidentialité des données personnelles.	Difficulté à trouver la bonne maille pour les requêtes de données et le niveau de détail nécessaire en comptabilité analytique	Paie traitée par la fonction RH et non par la fonction finance, difficultés d'accès aux données micro par le contrôle de gestion financier
La gestion du temps	On veut tout, tout de suite. On doit gérer le quotidien et des projets spécifiques qui s'empilent les uns sur les autres. De nombreux projets avortent, ne voient jamais le jour ou sont enterrés faute de véritable gestion de projet	Démotivation, coût financier des projets avortés
Le dimensionnement du SIRH.	Trop complexes, trop pauvre en informations qualitatives, données non mises à jour et/ou non contrôlées	Inapte à produire une information qualifiée

Source : Charles-Henri Besseyre des Horts, « RH au quotidien »

⁵⁶ Charles-Henri Besseyre des Horts, « RH au quotidien », 2^{éd} Dunod, 2015, P655.

5. les fonctions RH et leurs performances :

Nous allons examiner une par une les fonctions principales de la ressource humaine assurées par les directions des ressources humaines.

5.1. Performance de formation :

La performance de la formation professionnelle continue nécessite que l'articulation soit faite entre stratégie RH et politique de l'emploi (recrutement, mobilité, promotion), entre gestion des compétences et formation associée. Dans une phase transitoire, les démarches qualité permettent d'améliorer les processus, de réduire les coûts en maintenant la qualité. L'évaluation « différée » peut contribuer à évaluer les acquis des formations existantes, mais cela ne suffit ni à assurer ni mesurer la performance globale du système.

5.2. Performance de recrutement :

Un recrutement performant est un recrutement réalisé au terme d'un processus équitable et transparent, dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation, d'un salarié assurant à son poste de travail l'efficacité du service public. On vérifie la performance du recrutement en mesurant la durée des procédures, la durée dans le poste, la transparence réelle et à la représentativité des populations-cibles, le nombre de recours, la réduction des coûts des procédures.

5.3. Performance de rémunération :

La rémunération à la performance dans le but d'améliorer la motivation. Les conditions pour qu'elle produise des effets positifs : que des moyens budgétaires lui soient alloués, que les objectifs individuels fixés aux agents soient clairement définis, et que les managers jouent réellement leur rôle. Néanmoins, afin d'éviter les effets contreproductifs d'une trop forte mise en concurrence des agents.

5.4. performance de la gestion des compétences :

Une gestion des compétences performante est une gestion qui prend en compte les besoins à court terme, mais aussi à moyen et long terme d'une organisation et se met en ordre de bataille pour les obtenir et/ou les développer, tout en proposant aux agents d'identifier

leurs compétences individuelles, de les adapter, et d'obtenir des postes correspondant à leurs compétences propres.

5.5. Performance de gestion des carrières :

Une gestion des carrières performante serait une gestion qui permettrait de construire des parcours de carrière, d'offrir à chacun des parcours adaptés et de fidéliser les meilleurs, de manière à asseoir une performance durable.⁵⁷

Section 3 : Le tableau de bord est un outil de pilotage et de performance de la fonction ressource humaine

1. Définition du système de pilotage :

Un système de pilotage est l'agrégation d'indicateurs et d'informations essentiels permettant de gérer une activité ou une situation et de remplir une mission, c'est-à-dire de prendre des décisions pour atteindre des objectifs. Le système de contrôle portera sur un suivi des résultats attendus au travers des indicateurs sélectionnés par l'entreprise. Elle les réunit dans un tableau de bord dont les résultats bruts seront analysés et interprétés. La mesure qui en résulte permet d'identifier les écarts entre les objectifs que l'entreprise s'est fixés et les résultats obtenus.⁵⁸

2. Les objectifs :

Le pilotage de la fonction RH permet de :

Rendre visible les données clés auprès des décideurs : dénombrement de effectifs, consommation des crédits budgétés au titre du personnel, suivi des heures supplémentaires et des obligations de formations, ...

Obtenir un diagnostic sur la base d'indicateurs précis, documentés dont on peut suivre l'évolution dans le temps

Contribuer à la déclinaison et l'ajustement de la stratégie politique en matière RH (ayant notamment un impact sur le climat social et les conditions de travail)

Donner des clés de lecture pour anticiper l'avenir en matière de RH

⁵⁷ <http://www.fonction-publique.gouv.fr> le 28/02/2021 à 11 :18h.

⁵⁸ Annick Cohen-Haegel : « toute la fonction ressources humaines » 2° Edition : DUNOD, Paris, 2010

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

Disposer d'outils de communication interne ou externe sur les moyens humains alloués aux projets.

Répondre à une obligation légale de l'employeur : Bilan social, Déclaration Annuelle Des Données Sociales.

3. Identifier les clients et leurs besoins :

De nombreux clients de la fonction RH sont intéressés par ses indicateurs :

La direction générale a besoin des chiffres pour corréliser les informations sociales avec les chiffres clés du fonctionnement de l'entreprise (contribution du personnel à la rentabilité, climat social...).

Les responsables opérationnels, pour s'assurer qu'ils vont pouvoir atteindre leurs objectifs (absentéisme, masse salariale, motivation, compétences...).

La direction des ressources humaines pour assurer sa mission en fournissant des compétences au bon moment au moindre coût par une gestion optimisée (flux des effectifs, compétences, formation, rémunération, relations sociales, performance de la fonction) et pour mesurer l'efficacité et piloter les processus dont elle est responsable.

Les partenaires sociaux pour suivre la mise en œuvre des politiques RH annoncées et vérifier que les obligations légales en matière d'emploi, d'effectifs, de formation sont bien respectées.⁵⁹

4. Les fonctions clés d'un système de pilotage :

Suivre de grandes variables : Le système de pilotage joue ici un rôle de « rétroviseur ». Par exemple, la fonction RH va suivre l'ancienneté comparée des différents établissements.

Détecter des évolutions significatives : Il a le rôle de « vigie ». Par exemple, la fonction RH constate que, dans trois ans, 30 % des cadres partiront à la retraite dans l'unité de Strasbourg.

Anticiper des situations : C'est un rôle de « radar ». Par exemple, la fonction RH fait prendre conscience du risque social et humain de l'impact du changement d'organisation.⁶⁰

⁵⁹ Annick Cohen-Haegel: op.cit. p348.

⁶⁰ Idem. P349.

5. Les différents outils du pilotage RH :

5.1. Le bilan social :

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

Le bilan social est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 1977. Dans la Fonction Publique Hospitalière depuis 1988, un bilan social est établi tous les ans dans les établissements de plus de 300 agents. Dans les collectivités territoriales, le rapport biennal sur l'état des collectivités est obligatoire depuis 1997 et peut permettre d'établir un bilan social. Dans la fonction publique d'État, il n'est pas obligatoire mais tend à se généraliser.⁶¹

5.2. La base de données économique et sociale :

La base de données économiques et sociales (ou BDU : Base de Données Unique) est un document qui sert à la préparation de la consultation annuelle du comité économique et social (CSE) avec la direction de l'entreprise. Il rassemble les informations relatives aux orientations économiques et sociales de l'organisation.

La BDES est composée d'informations sur les données sociales, les rémunérations et les données financières.

Elle est obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 collaborateurs.

Ses objectifs sont de rappeler les principales orientations stratégiques de l'entreprise. De plus, elle permet de simplifier les échanges d'informations entre la direction de l'entreprise et les représentants du personnel.

5.3. Le tableau de bord RH :

Le tableau de bord est un outil incontournable du pilotage RH. Il comporte des données sur différentes activités (Le recrutement, La formation, La performance, Le climat social...)

⁶¹ Karine Fontaine-Gavino Adrien Zambeaux : « Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines » COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial» hors série n°9

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

Le tableau de bord RH comporte des indicateurs de performance qui servent de supports à la prise de décision. Il permet ainsi de mesurer l'atteinte des objectifs ainsi que les erreurs de performance.

5.4. Le reporting RH :

Le reporting est un outil de contrôle largement utilisé en entreprise, notamment en finance/comptabilité et en marketing.

Il est aussi très présent dans les services RH pour faire état de :

L'absentéisme

La rémunération

Les embauches

Le turn-over

Il permet de rendre compte de la performance des RH de plusieurs entités ou services.

5.5. Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH :

5.5.1. La performance RH :

La performance RH est essentielle pour s'assurer que l'entreprise est suffisamment équipée en capital humain. Une entreprise, c'est avant tout les hommes et les femmes qui la composent ! Pour la mesurer, il est possible d'utiliser différents indicateurs.

5.5.2. La prévision RH :

La prévision RH permet de mesurer l'évolution des effectifs en fonction des objectifs de l'entreprise.

5.5.3. Le recrutement :

La recherche de collaborateurs compétents est une priorité pour de nombreuses entreprises.

Dans la guerre des talents actuelle, il est indispensable de connaître la performance de vos recrutements.

5.5.4. La formation professionnelle :

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

La mise en place d'un plan de développement des compétences est devenue un véritable enjeu compétitif pour les entreprises.

5.5.5. La mobilité interne :

La mobilité interne comporte de nombreux avantages pour l'entreprise. Pour connaître la situation de votre entreprise sur cette activité.

5.5.6. La rémunération :

La rémunération est un sujet sensible dans les entreprises. Pour vous assurer d'avoir une stratégie cohérente à ce sujet, regardez vos données obtenues grâce aux indicateurs.

5.5.7. Les indicateurs financiers RH :

Les ressources humaines et la finance sont fortement liées dans une entreprise. Ainsi, il est important de fournir certaines données.

Tableau N°3 : Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH

La performance RH	La prévision RH	Le recrutement	La formation professionnelle	La mobilité interne	La rémunération	Les indicateurs financiers RH
g -L'évaluation de la MS -Le taux de turn-over -Le taux de promotion -Le taux de réalisation	-la pyramide des âges -le taux de mobilité interne -le taux de promotion réussie Le taux de satisfaction des employés	-la performance de la marque employeur -la durée entre la diffusion de l'annonce d'emploi et l'embauche -le taux de candidatures pertinentes reçues Le cout réel du	-le taux de salariés ayant reçu une formation -le nombre d'heures de formation effectuées par chaque employé - le taux de satisfaction des formations - le cout de la formation	-Le taux de promotion -le taux de mobilité -Le taux horizontal -Le taux de mobilité verticale	-La rémunération moyenne par statut ou par employé -L'évolution de la rémunération totale -Le cout de la main-d'œuvre par rapport aux revenus -le ratio de comparaison.	- Le profit avant impôts, par salarié -Le retour sur investissement du capital humain -La valeur ajoutée du capital humain.

Chapitre II : les tableaux de bord ressources humaines

		recrutement Le taux de satisfaction				
--	--	---	--	--	--	--

Source : établi par nous même

6. Les facteurs clés de succès d'un pilotage RH performant

Au-delà de la sélection d'indicateurs pertinents, le pilotage RH fait appel à certaines compétences pour apporter des résultats satisfaisants. Parmi les plus importantes, nous retrouvons :

Adapter l'information au public cible : équipe RH, managers de service, dirigeants, etc.

Avoir une vue globale de l'entreprise et une connaissance avancée de son secteur et des particularités métiers.

Savoir où aller chercher l'information, comprendre son stockage.

Avoir un esprit analytique pour comprendre les données, leur évolution.

Posséder des compétences de synthèse pour présenter les informations de manière claire.

Il est bien sûr indispensable de faire en sorte que les données soient enrichies le plus souvent possible et qu'elles soient régulièrement mises à jour.⁶²

⁶²Justine Uribe : « pilotage RH : objectifs, indicateurs et solutions » janvier 19, 2021

Conclusion :

Ce pilotage s'exerce au moyen de tableaux de bord, un document synthétique, composés d'une série d'indicateurs volontairement peu nombreux, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur.

En mettant en place un pilotage RH efficace et complet, l'entreprise a toutes les cartes en main pour investir dans son capital humain. Mais les indicateurs de performance permettent également de se mettre dans une démarche d'amélioration continue en identifiant les meilleurs plans d'action à mettre en place.

Donc le pilotage RH est essentiel puisqu'il permet aux ressources humaines d'avoir un pouvoir de décision dans l'entreprise.

Introduction :

Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de la recherche nous procéderons à une étude sur le terrain. Pour cela nous avons opté, dans la collecte des données, pour enquête par guide d'entretien. Pour notre étude sur le terrain s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien dressé au responsable du service RH dans l'agence CASNOS Tizi ouzou dont l'objectif est d'apprécier et mettre en claire l'importance des tableaux de bord RH en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines.

Dans ce chapitre nous allons donner une présentation de la CASNOS dans la première section, ou nous allons présenter l'historique et l'évolution de la CASNOS algérienne en générale ensuite de la CASNOS de Tizi Ouzou. Dans la deuxième section nous allons analyser les données qualitatives et quantitatives au sein de la CASNOS de Tizi Ouzou à l'aide d'une enquête avec un entretien, puis nous allons interpréter les données et dans la troisième section nous allons procéder à la démarche pratique de la thématique du TBRH au sein de notre lieu de stage, dans le but de confirmer et vérifier nos acquis et connaissances théoriques.

Section 1: présentation de l'organisme de l'accueil

1. Présentation générale de la CASNOS Algérienne

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés CASNOS créée par décret exécutif 92/07 du 04 Janvier 1992, est chargée de la protection sociale des catégories professionnelles non-salariées dont font partie, entre autres, les

Commerçants

Artisans

Industriels

Agriculteurs

Membres des professions libérales, ...

La mission et l'expansion de l'ex caisse d'assurance vieillesse des non-salariés (CAVNOS) furent interrompues par la promulgation du décret 223/85 du 20 Août 1985 portant sur l'unification des régimes de sécurité sociale qui intégra la CAVNOS dans le système global de solidarité sociale et dont les activités furent confiées selon les fonctions aux deux nouvelles

Chapitre III: Cas pratique

caisses, la caisse nationale des assurances sociales et des accidents du travail (C.N.A.S.A.T) et la caisse nationale des retraites (C.N.R).

Après sept (07) ans de gestion unique et face aux réalités socio-économique et aux spécificités du secteur des non-salariés, le système de la Sécurité Sociale fut restructuré.

Cette nouvelle organisation visait à renforcer et à stimuler ce secteur et a mettre en évidence une volonté de maîtrise et de rigueur caractérisée par :

Une structure hiérarchique plus décentralisée

Un sentiment plus affirmé de ses responsabilités collectives

Un grand souci de développement de ses ressources humaines

Une volonté plus vigoureuse de décentralisation fonctionnelle

Une simplification des relations avec l'assuré

1.1. Historique de l'organisme :

Le régime des non-salariés existe en Algérie depuis 1958. Il n'a été au départ et jusqu'en 1974 qu'un régime particulier de retraite.

Depuis sa création ce régime a connu trois (03) phases importantes :

1.1.1. 1ère Phase / du 01 janvier 1958 au 31 décembre 1970

L'arrêté du 30/12/1957 avait pour objet de préciser les modalités d'application du décret du 24/11/1956 portant institution en Algérie du régime d'allocation vieillesse pour chacune des organisations professionnelles désignées ci-après, ne bénéficiant pas du régime des salariés ou assimilés

Professions Industrielles et Commerciales

Professions Libérales

Professions Artisanales

Professions Agricoles

L'arrêté susvisé a institué à compter du 01.01.1958, un régime de retraite obligatoire au profit des personnes exerçant une profession industrielle ou commerciale.

Chapitre III: Cas pratique

A cet effet, trois caisses régionales ont été créées à savoir :

C.A.V.I.C.A. pour l'Algérois

C.A.V.I.C.O. pour l'Oranie

C.A.V.I.C. pour le Constantinois

Par arrêté ministériel du travail et des affaires sociales du 08 Mars 1963 les trois (03) caisses régionales ont été fusionnées en une seule caisse C.A.V.C.I.A. " Caisse d'Assurance Vieillesse des Commerçants et Industriels d'Algérie " avec pour siège social Alger.

1.1.2.2ème Phase / du 01 janvier 1971 au 31 décembre 1973

Promulgation du décret N°70/116 du 1er Août 1970 portant organisation administrative des organismes de sécurité sociale. L'organisation du régime non-agricole, du régime des fonctionnaires, du régime minier et du régime des non-salariés des professions non agricoles de sécurité sociale, comprend les organismes ci-après

Une Caisse Nationale de Sécurité Sociale

Des Caisses Régionales de Sécurité Sociale

Une Caisse d'Assurance Vieillesse des Non-salariés (C.A.V.N.O.S.)

Une Caisse de Sécurité sociale des Fonctionnaires (C.S.S.F.)

Une Caisse de Sécurité Sociale des Mineurs (C.S.S.M.)

Promulgation du décret N°70/215 la 15/12/1970 portant création et organisation administrative de la caisse d'Assurance Vieillesse des Non-salariés du secteur agricole. Le régime a été réorganisé par des dispositions de l'ordonnance, 070/89 du 15/12/70 date d'entrée en vigueur du régime qui porte la dénomination « C.A.V.N.O.S » avec le siège de la direction à Alger.

Le régime obligatoire a été institué lors de sa création en faveur uniquement des commerçants et industriels, étendu aux membres des professions libérales et artisanales.

L'arrêté de 04/01/1971 fixe et définit la liste des personnes physiques susceptibles d'être assujetties au régime notamment

Chapitre III: Cas pratique

Les commerçants

Les industriels artisans

Les membres de professions libérales

Les associés de fait et les associés en nom des sociétés de personnes

Les associés de personnes

Les associés commandités gérant ou non des sociétés en commandités par action

Les associés ou gérants de S.A.R.L, qui ne sont pas assimilés aux salariés en application de la législation

Les agents commerciaux

Les artistes payés au cachet, nonobstant leur affiliation Au régime des salariés

Les exploitants des kiosques de journaux

Les propriétaires d'établissements d'enseignements

Privés, laïcs etc...

A compter du 01/01/1971 on assiste à la dissolution de la C.A.V.C.I.A et la C.R.P.I, ainsi que de la caisse des barreaux Algériens, le régime des non-salariés sera désormais pris en charge par la nouvelle caisse C.A.V.N.O.S à compter de la même date

L'ordonnance N°74-87 de la 17/09/1974 portant extension de la sécurité sociale aux non-salariés.

Les non-salariés sont exclus du champ d'application des autres risques concernant les salariés notamment

Les indemnités journalières

Les accidents de travail

Les allocations familiales

Chapitre III: Cas pratique

Création de l'allocation permanente sur le fonds social (A.P.F.S.) par lettre N°2907/SS/SDR/IB du 18/11/1978 au profit des affiliés ne remplissant pas la condition de durée de cotisations (15 années) requise pour bénéficier d'une pension de vieillesse.

1.1.3.3ème Phase / Loi du 02 Juillet 1983

Sous l'emprise de la législation en vigueur au 31 Décembre 1983, il existait huit (08) régimes de sécurité sociale, à savoir :

Le régime général non – agricole géré par la caisse Algérienne d'assurance vieillesse « C.A.A.V. »

Le régime des mines géré par la caisse de sécurité sociale des mineurs « C.S.S.M. »

Le régime agricole géré par la caisse nationale de mutualité agricole « C.N.M.A. »

Le régime des cheminots géré la caisse des cheminots « C.C. »

Le régime des marins pêcheurs (Gens de Mer) géré par l'établissement national des marins pêcheurs (E.N.M.G.)

Le régime de la SONELGAZ géré par la caisse d'assurance et de prévoyance des agents de la SONELGAZ « C.A.P.A.S. »

Le régime des fonctionnaires géré par la caisse sécurité sociale des fonctionnaires pour le volet assurances sociales et la caisse générale des retraités Algériens « C.G.R.A. » pour la partie retraite des fonctionnaires de la fonction publique

Le régime des non-salariés géré par la caisse d'assurances vieillesse des non-salariés « C.A.V.N.O.S »

Ces lois on été promulguées le 02 Juillet 1983 et applicables à compter du 1er Janvier 1984. Cependant, et en l'absence des textes d'application et devant le vide juridique, deux circulaires d'application sont intervenues, la première en Mai 1984 modifiée et complétée par la seconde circulaire de Mai 1985. Ces deux circulaires ont été modifiées et complétées par la circulaire générale d'application des lois de sécurité sociale du 10 Novembre 1991.

1.2. Les missions de la CASNOS :

Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la caisse a pour mission :

Chapitre III: Cas pratique

De gérer les prestations en nature et en espèces des assurances sociales des non salariés.

De gérer les pensions et allocations de retraites des non salariés.

De gérer jusqu'à extinction des droits des bénéficiaires les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er janvier 1984, – d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux alinéas précédents.

De gérer, le cas échéant, les prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale.

D'organiser, de coordonner et d'exercer le contrôle médical.

D'entreprendre des actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social telles que prévues à l'article 92 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983 susvisée, après proposition du conseil d'administration de la caisse.

D'entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire après proposition du conseil d'administration,

De gérer le fonds d'aide et de secours prévu à l'article 90 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983 susvisé.

De conclure, en coordination avec les caisses de sécurité sociale concernées, les conventions prévues à l'article 60 de la loi n° 83- 11 du 2 juillet 1983 susvisé.

De procéder à l'immatriculation des assurés sociaux bénéficiaires.

D'assurer en ce qui la concerne, l'information des bénéficiaires

De rembourser les dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions ou juridictions appelées à trancher suite à des litiges nés des décisions rendues par la caisse.

De conclure des ententes avec les caisses de sécurité sociale en vue de fixer, tel que prévu à l'article 11 du décret exécutif n° 92-07 du 4 janvier 1992 susvisé, les conditions dans lesquelles pourront être mis en œuvre des services du contrôle et du contentieux du recouvrement.

Chapitre III: Cas pratique

De conclure des ententes avec les caisses de sécurité sociale en vue d'assurer le contrôle médical et le service des prestations.

1.3. La Direction Générale de la caisse est chargée de :

Assurer les tâches financières et comptables de la caisse, ainsi que le contrôle et la coordination des structures financières décentralisées.

Assurer la coordination des opérations liées au versement des prestations d'assurances sociales et de pensions de retraite réalisées par les structures décentralisées dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur. Assurer la mise en œuvre du dispositif de contractualisation prévu par la législation et la réglementation en vigueur, évalue et coordonne les activités des « service hôpitaux cliniques » des agences régionales de la caisse.

La gestion des moyens humains, matériels et du patrimoine.

Coordonner les opérations liées au recouvrement des cotisations et au contentieux réalisées par les structures décentralisées, dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Organisation, des statistiques, et de l'informatique ainsi que de l'information en direction des assurés non salariés. Contrôler les activités de la caisse, d'effectuer des opérations d'audit et de veiller à l'application de la législation et réglementation en vigueur.

Coordonner les activités liées au domaine médical.

Collecter l'information nécessaire à la réalisation des études actuarielles en matière de sécurité sociale.

Mener les études et analyse qui permettent aux gestionnaires de sécurité sociale de disposer des normes et règles de gestion relative à chacune des branches de sécurité sociale relevant de la caisse, à court, moyen et à long terme de nature à assurer la pérennité du système de sécurité sociale.

D'évaluer les incidences financières de toute nouvelle législation ou réglementation en matière de sécurité sociale.

1.4. Les agences régionales

Coordonnent les activités d'une ou de plusieurs wilayas.

1.5. Les antennes de wilayas

Assurent toutes les opérations liées au recouvrement des cotisations et contentieux et la gestion des prestations d'assurances sociales et pensions de retraite, via :

A l'affiliation des assurés.

Au recouvrement des cotisations et le suivi du contentieux.

A la reconstitution de carrière.

Au paiement de toutes les prestations.

Au contrôle médical.

2. Présentation de la CASNOS de Tizi Ouzou :

la CASNOS est organisée sur le modèle d'une structure centrale relayée par des agences regroupant plusieurs agences wilaya telle définie par l'arrêté ministériel N°002 de la 18/ 01/1997 portant organisation interne de la CASNOS.

Il est structuré de la façon suivante :

Sous l'autorité du directeur générale, assisté du directeur de l'agence, la CASNOS de tizi ousou comprend :

La direction de l'agence ;

Sous-direction des systèmes d'informatique ;

Sous-direction des finances et comptabilité ;

Sous-direction des recouvrements contrôle et de contentieux ;

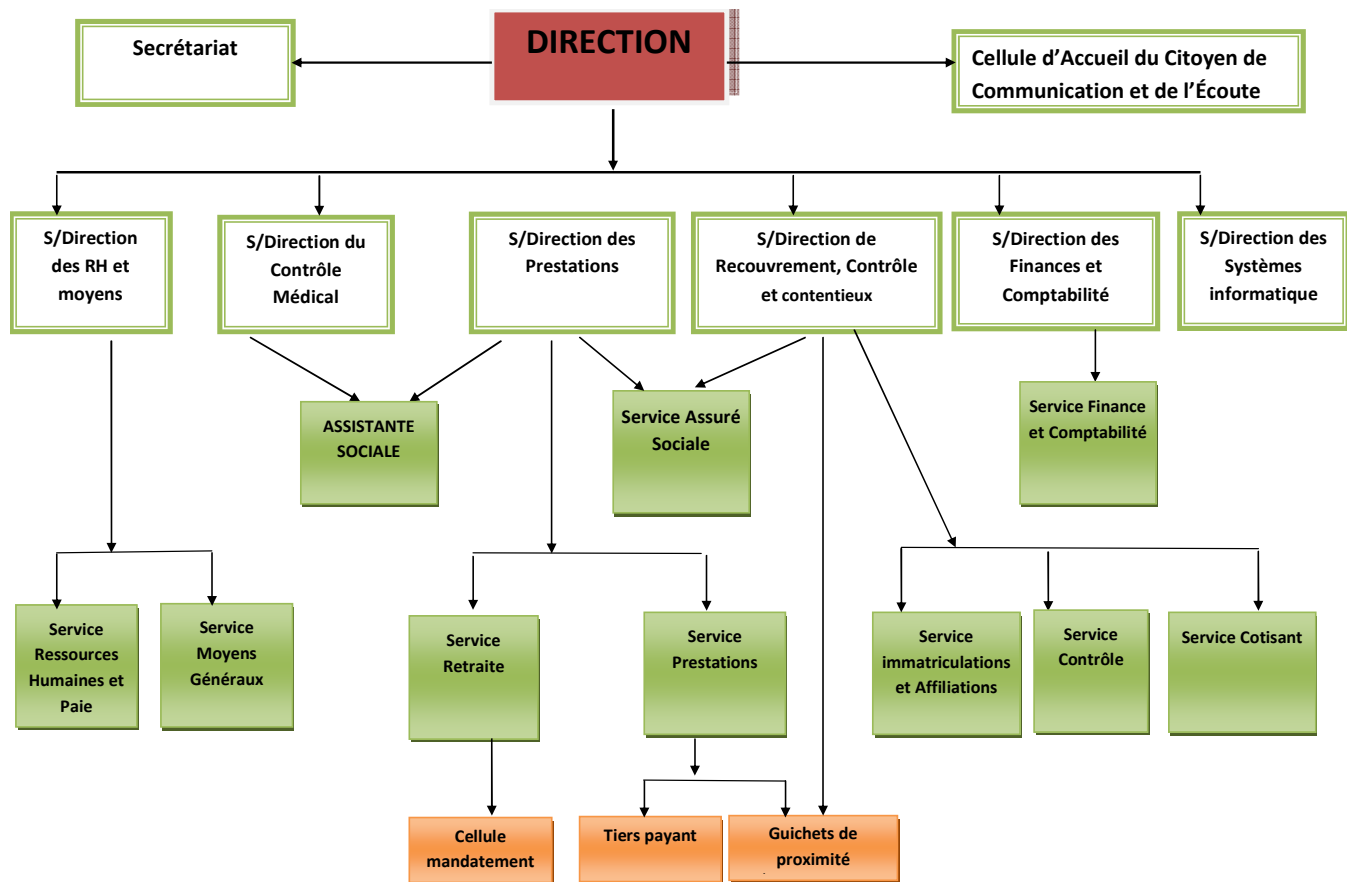
Sous-direction des prestations ;

Sous-direction du contrôle médicale ;

Sous-direction de ressources humaines et moyens.

2.1. L'organigramme de la CASNOS Tizi ousou

Figure N°6 : L'organigramme de la CASNOS Tizi ousou



2.2. Organisation administrative de la CASNOS de Tizi Ouzou

2.2.1. Directeur de la CASNOS T.O

Dirige les structure locales CASNOS au niveau de la wilaya et assure leur fonctionnement de l'organisme ; et pour faciliter la réalisation des missions et activités du directeur de l'agence de la wilaya et son staff, la cellule d'accueil du citoyen de communication et de l'écoute et le secrétariat aidant le directeur de l'agence

2.2.2. Les sous-directions de a CASNOS de Tizi Ouzou

Elles se scindent en six (06) sous-direction :

2.2.2.1. Sous- direction des systèmes d'information :

Qui a pour mission de répondre aux besoins des utilisateurs en mettant à leur disposition des application informatique conçues et adaptées par la direction des études, de l'organisation et des systèmes d'information au niveau central.

2.2.2.2. Sous-direction des finances et comptabilité :

Qui est, quant à elle chargée dans le cadre de sa mission de suivre, d'organiser et de contrôler la gestion financière ainsi que la comptabilité de l'agence.

Elle dispose d'un service qui est :

-Service finances et comptabilité.

2.2.2.3. Sous direction de recouvrement contrôle et contentieux :

Permettre le recouvrement des cotisations et contributions par la gestion des comptes cotisant et l'accompagnement des cotisations dans leur obligation, il comprend :

Service cotisation ;

Service contrôle ;

Service immatriculation et affiliations ;

Service assuré social ;

Service de proximité.

2.2.2.4. Sous-directions des prestations :

Permettre aux adhérents non salariés d'accéder aux gammes des prestations qui sont assurées par la CASNOS, en nature et en espèces, liées aux situations (assurance maladie, maternité, invalidité, décès) et aux paiements des pensions et allocations de retraites.

Elle dispose pour cela deux services :

Service de prestation : et ce service comprend deux cellules qui sont : guichets de proximité et tiers payant

Service de retraite : il se compose d'une cellule qui est cellule mandatement.

2.2.2.5. Sous-direction du contrôle médicale :

Concourir par une action préventive ou curative, dans le respect de la législation, dont le code de déontologie et des dispositions réglementaires, utilisant les données de la médecine au maintien et / ou rétablissement de l'état de santé physique ou mentale d'un individu ou d'une population. Il comprend : le service assistant social.

2.2.2.6. Sous-direction de ressources humaines et moyennes :

Garantir la conception et mise en œuvre du politique de la gestion des ressources humaines, de formation de personnel et de la communication interne.

2.3. Particularité de la CASNOS de Tizi-Ouzou

Jusqu'à avant 2015 la direction de Tizi-Ouzou prenait en charge les wilayas de Boumerdas et Bouira ; mais après 2015, Chaque wilaya disposait de sa direction.

La direction générale de Tizi-Ouzou possède également 7 guichets de proximité sur les daïra de :

Abi youcef ;

Azazega ;

Azeffoun ;

Boghni ;

Larbaa nath irathen;

Ouacif;

Tigzirt.

Section 2 : Analyse des données et interprétations des résultats

1. La présentation du champ d'étude : sous-direction des ressources humaines et moyennes

1.1. Les missions de la S.D.R.H.M

Elle est chargée de suivre, d'organiser la gestion du personnel dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, d'arrêter les besoins en moyen pour le fonctionnement de la caisse et d'assurer l'entretien meuble et immeuble de l'agence.

1.2. L'organisation de la sous-direction de ressources humaines et moyennes

Pour assurer ses missions, cette sous direction dispose de deux services qui sont :

Chapitre III: Cas pratique

Service de ressources humaines et paie

-La sous-direction de moyen généraux

1.2.1. Service de ressources humaines et paie

Ce service est chargé de :

Veiller à l'application de la convention collective et du règlement intérieure en matière de discipline générale ;

Tenir les fichiers et les dossiers des salariés ;

Suivre le développement de la carrière du personnel ;

Assurer le suivi des facteurs et leurs paiements ;

Suivre l'absentéisme des travailleurs et signaler les absents des postes ;

Exécuter les opérations de recrutement et de promotion ;

Délivrer les attestations et imprimer les documents nécessaires pour les salariés ;

Mettre en application les procédures de gestion des ressources humaines.

1.2.1. La sous-direction de moyen généraux

Cette sous-direction est chargée de :

La gestion des achats du mobilier, achats immobiliers (informatique et bureautique)

Planifier et surveiller le recrutement et la formation ;

La gestion du service matériel et parc automobile ;

L'instauration des commissions de discipline et de recours ;

Développer toutes actions d'assistance au profit des salariés telles que l'assurance groupe, prêts sociaux, aide au logement mutuel, culture et loisirs.

2. Informations relatives au personnel de l'entreprise

2.1. La présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisant les entretiens, le recueil des données et les méthodes d'analyses des documents recueillis au sein de la CASNOS de T.O. Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude purement qualitative en se basant sur le entretien et l'analyse des documents fournis par l'entreprise.

Nous avons effectué notre étude auprès du service ressources humaines pour mieux comprendre les pratiques et les enjeux d'élaboration du TBRH, ce choix est expliqué par le fait que ce type de tableau de bord est lié au service RH. Dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé que l'entretien avec le chef de service RH, est nécessaire dans le but de connaître en profondeur les pratiques et les enjeux d'élaboration du TBRH au sein de la CASNOS T.O, et pour cela nous avons préparé un guide d'entretien que nous allons présenter dans ce qui suit.

2.2. La présentation de l'entretien et l'analyse des données issues de service RH

Nous tenons à vous présenter l'entretien effectué avec le chef service RH, dans le but de savoir son point de vue sur le TBRH, ainsi que sa contribution dans l'élaboration de ce dernier.

Q1- La CASNOS élabore-t-elle des tableaux de bord RH, quelle est sa définition ?

-Oui, le TBRH est outil obligatoire et indispensable pour le service, car est un support de gestion qui permet de prendre une vision globale sur la situation de la ressource humaine et de bien gérer la DRH.

Le chef de service RH prend en considération l'importance d'élaborer un tableau de bord, qui lui donne une vision globale de la situation actuelle et qui l'aide dans la prise de décision afin d'atteindre les objectifs prévus à moyen et à long terme.

Q2- Quel est le type de TBRH utilisé par l'organisme ?

- 1) prospectif
- 2) opérationnel
- 3) de gestion.

Le type de TBRH utilisé est le tableau de bord de gestion.

Ce type de tableau de bord utilisé au sein de la CASNOS a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité dont il permet d'analyser les causes de ces écarts, afin de mettre en place des actions correctives.

Q3- Quelles sont les principales composantes des TBRH ?

- Les principales composantes des TBRH sont : l'effectif, l'absentéisme, le turnover et la masse salariale.

On remarque que les indicateurs utilisés par le service RH de la CASNOS se base seulement sur les indicateurs de performance et de prévision RH, en négligeant les autres indicateurs y compris : le recrutement, la formation professionnelle, la mobilité interne, la rémunération, les indicateurs financiers RH.

Q4- Quelles sont les sources d'information utilisées afin de déterminer le TBRH ?

-Les sources d'information utilisées a fin de déterminer le TBRH sont les entrés et les sorties et le logiciel de la paie.

Les types d'information utilisée par le service sont les informations des entrées des nouveaux candidats, pour pouvoir calculer le turnover, la masse salariale et l'absentéisme.

Q5- Est-ce que la direction prend en considération le résultat dégagé par les indicateurs du TBRH lors de sa prise de décision ?

Oui, la direction prend en considération le résultat dégagé par les indicateurs du TBRH lors de sa prise de décision.

Q6- Quelle est la méthode que vous suivez pour l'élaboration du TBRH ?

Non, nous n'avons pas une méthode particulière à suivre, nous élaborons le TBRH à base du célèbre logiciel connu sous nom « EXEL »

Q7- Est-ce que le TBRH peut-il être utilisé comme outil de communication ?

Oui, car c'est un excellent outil de communication interne avec les salariés et les responsables de l'entreprise.

TBRH est un outil efficace et pratique dans la communication interne dans l'organisme, qui permet un accès permanent et médiat aux informations voulues, à temps voulu. L'utilisation du tableau de bord RH comme instrument de communication entre les différents services de l'organisation pour qu'il puisse mieux coordonner leurs actions correctives.

Q8- Est-ce-que votre TBRH répond à la contrainte de la prévision ?

Chapitre III: Cas pratique

Oui, il répond à la contrainte de prévision.

Parce que c'est à partir du TBRH qu'on peut savoir l'état de fonctionnement d'entreprise, dont le responsable soit capable d'analyser les causes de dysfonctionnement et mettre en place un processus correctif, afin de prendre la meilleure décision.

Q9- D'après vous, quelle est la différence entre le TBRH et le reporting ?

La principale différence entre le reporting et le tableau de bord RH résulte dans leur objectif.

Le reporting collecte et traite les données, le TB permet d'analyser les données que l'on transforme en informations.

La différence entre ces deux outils n'est pas seulement dans leur objectif mais aussi dans la forme et la fonction.

Dans la forme, le tableau de bord est un document concis et constitué de graphes et de tableaux. Mais le reporting se trouve seulement sous forme de tableaux.

Dans la fonction, le reporting RH a pour objectif de faire état des performances RH d'une unité ou d'un département, sur une période prédéfinie. Par contre le tableau de bord permet de conduire un changement dans l'entreprise.

Q10- Les objectifs des TBRH sont-ils à long, moyen et court terme ?

Les objectifs suivis sont pour une année, soit disant court terme, généralement sont tracés par la DG et la DRH.

Q11-Pouvez-vous nous citer quelques exemples de ces objectifs ?

Minimiser le taux d'absentéisme, en étudiant les causes d'absence et l'insatisfaction des travailleurs.

Jouer sur la motivation, vu le rôle qu'elle joue sur la stabilité des travailleurs, et l'installation d'un bon climat social, et à travers la l'enjeu de la motivation peut résoudre le problème d'absentéisme.

Minimiser les heures supplémentaires

Bien gérer et contrôler la masse salariale et l'effectif.

On remarque que les objectifs tracés par la CASNOS, sont liés à la stabilité et la performance des travailleurs et l'organisme.

Q12- Les indicateurs RH utilisés des références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer ?

Bien sûr, sans références de base pas d'interprétation pour la masse salariale, elle ne doit pas dépasser les (02%), et pour le taux d'absentéisme il ne doit pas à son tour dépasser les (3%). Si le TBRH signale que le taux de la masse salariale et le taux d'absentéisme dépassent les normes, une réunion sera animée avec le DRH et les responsables concernés pour étudier les causes du problème, et proposer des actions correctrices.

Il est nécessaire d'utiliser des références de base, c'est ce que permet l'amélioration de la qualité des services d'un organisme, et s'adapter à sa culture et à ses pratiques.

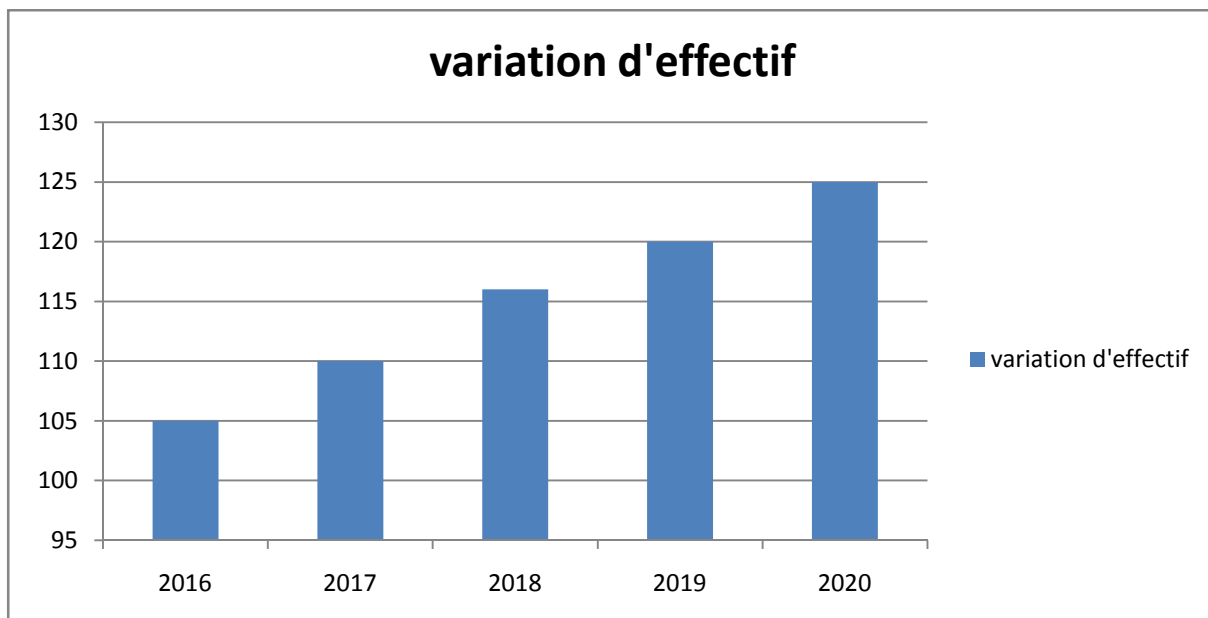
2.1. La variation de l'effectif entre 2016 au 2020

Tableau N°04 : L'évolution des effectifs durant les années 2016 au 2020 se résume comme suit :

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Effectif	105	110	116	120	125

Source : établi par nous même à partir des documents fournis par l'agence

Figure N° 07 : la représentation graphique

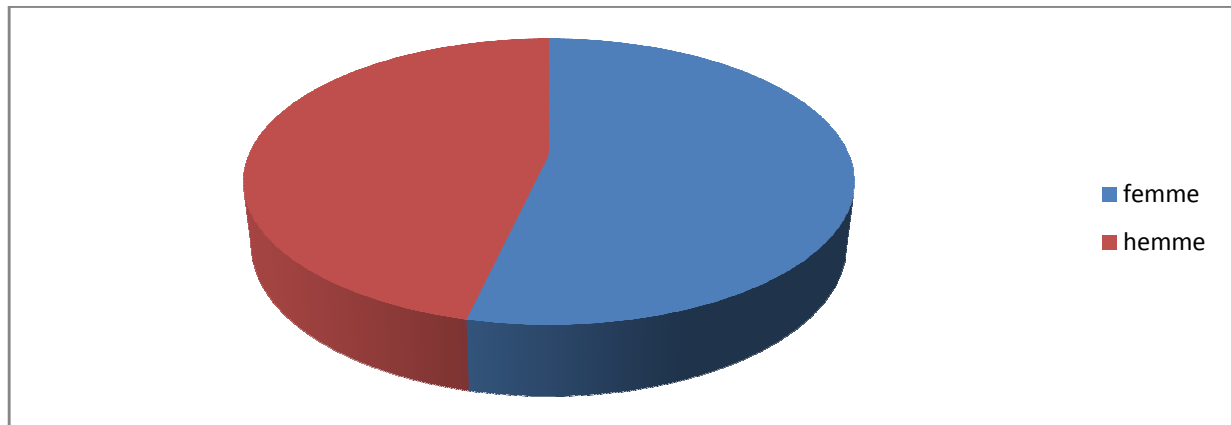


Source : établi par nous même à partir des documents fournis par l'agence

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de l'agence est en augmentation continue durant les cinq dernières années, et ça revient à l'évolution des ses activités et ses services.

2.2. La répartition des effectifs par sexe

Figure N°8 :

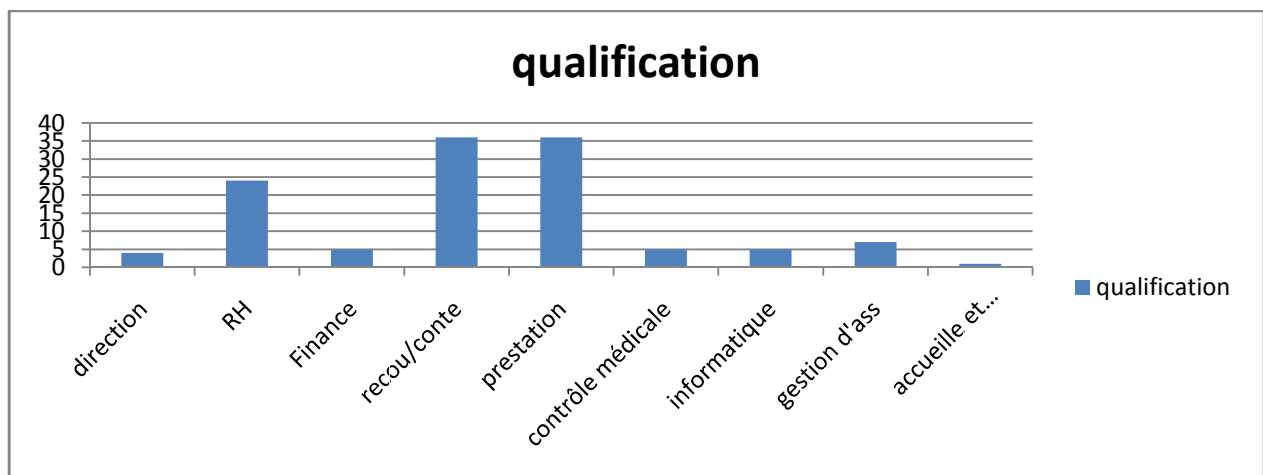


Source : établi par nous même à partir des documents fournit par l'agence

Ce graphe nous montre que l'effectif de la CASNOS est composé d'hommes à raison de 58 face à 67 de femme. Nous remarquons que l'effectif du sexe masculin et du sexe féminin est convergent, Mais le nombre de femmes est plus élevés par rapport au nombre d'hommes est cela est expliqué par la diversité des services administratives, dont les femmes sont majoritaire dans la fonction publique.

2.3. La répartition de l'effectif par qualification :

Figure N°9 :



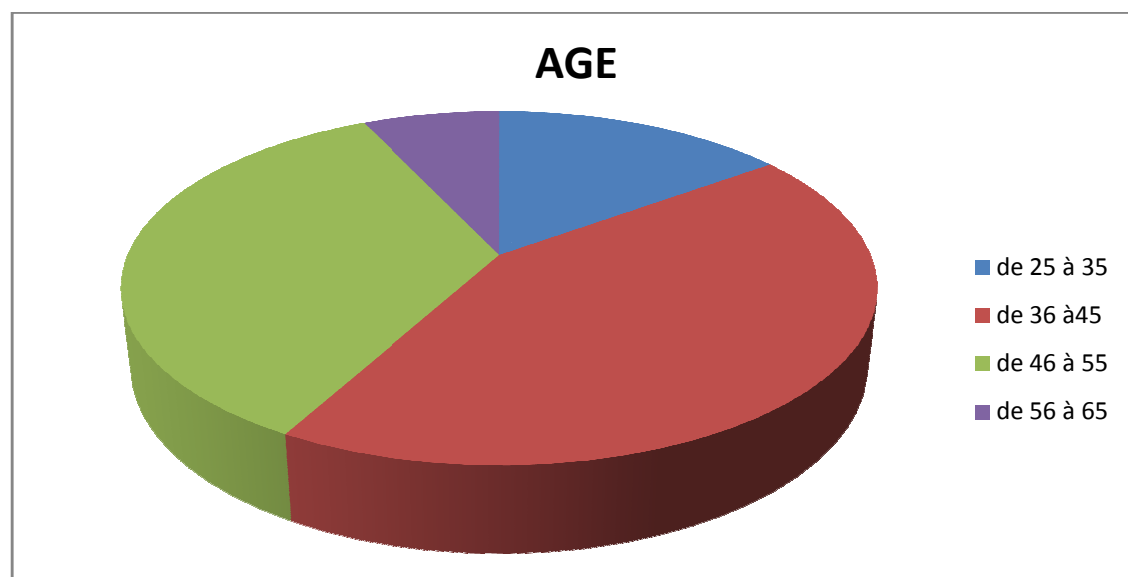
Source : établi par nous même à partir des données fournit par la CASNOS

Chapitre III: Cas pratique

D'après ce schéma ci-dessus on constate que l'effectif de la CASNOS est dominé par les deux catégories direction recouvrement et contentieux et par la direction des prestations et cela est justifié par la diversité de leurs services. Tandis que les cadres assurent le pilotage stratégique de l'agence ce qui explique leur nombre réduit.

2.4. Répartition de l'effectif par tranche d'âge

Figure N°10 :



Source : établi par nous même à partir des documents fournis par l'agence

A partir de ce graphique nous remarquons que les tranches d'âge dominantes sont celles entre 36 à 45 avec un taux de 43% et de 46 à 55 avec un taux de 35%, et ça est expliqué par le fait que l'agence s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, et qui sont capables d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation. Également, les personnes appartenant à ces tranches d'âge, sont plus productives et plus susceptibles d'être motivées surtout qu'elles sont encore éloignées de l'âge de retraite.

2.5. Répartition des effectifs par le type de contrat de travail :

Tableau N°05 :

	2018	%	2019	%	2020	%
CDI	109	93.96	114	95	120	96
CDD	07	6.04	6	5	5	4
TOTAL	116	100	120	100	125	100

Source : établi par nous même à partir des documents fournis par l'agence

Chapitre III: Cas pratique

Les résultats de ce tableau nous montrent que la majorité des salariés sont liés à l'agence par des contrats à durée indéterminée CDI. En effet, en 2018 le nombre des salariés à CDI est de 109 salariés soit un taux de 93,96 %; contre 120 salariés CDI en 2020 soit un taux de 96%.

Les salariés travaillant avec un contrat à durée déterminé CDD ne représente qu'un taux de 6,04% en 2018 et un taux de 4% en 2020. La préférence de la CASNOS pour le contrat à durée indéterminée reflète, d'une part, la volonté de l'entreprise à veiller à préserver son capital humain, les compétences acquises et préserver son capital d'expérience. D'une autre part, l'agence essaie de fidéliser son personnel en leur assurant un poste d'emploi longue durée et de nourrir le sentiment d'appartenance du salarié à l'entreprise.

Section3 : l'élaboration des tableaux de bord

1. Information relative au tableau de bord après l'analyse de l'entretien la CASNOS :

1.1. Décision d'élaboration des tableaux de bord :

Le CASNOS procède mensuellement et annuellement à l'élaboration d'un tableau de bord ressources humaines regroupant les données de tous ses services. En effet, chaque unité recense les données propre à elles et calcul les indicateurs demandés. Ensuite, l'agence procède aux regroupements des données recueillies dans un tableau de bord RH.

Ainsi, la décision d'élaboration et le choix des indicateurs est prise conjointement par la direction générale et service RH donc il y a une collaboration entre les deux acteurs.

1.2. L'objectif et l'importance des tableaux de bord ressources humaines pour la CASNOS :

La CASNOS utilise le tableau de bord RH comme outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction ressources humaines, qui se fonde sur un ensemble de données dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle.

La CASNOS procède à l'élaboration d'un tableau de bord ressource humaine pour des raisons diverses. Parmi elles nous citons :

Avoir une vision détaillée de la situation actuelle du service RH

Permettre le suivi de l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

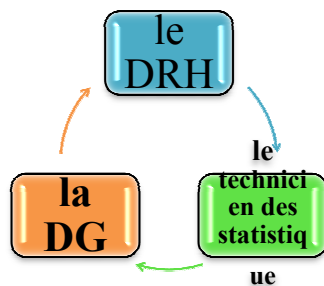
Fournir aux responsables une visibilité sur les réalisations et les prévisions.

Servir d'outil et de guide pour la prise des décisions.

1.3. Les acteurs intervenants dans l'élaboration du TBRH :

Les acteurs participants à la réalisation des TBRH au niveau de la CASNOS, le DRH lui-même qui est chargé de la collecte des informations. Toutes les informations recueillies dans le TBRH sont destinées au technicien des statistiques et puis à la direction générale.

Figure N° 11 :



1.4. Rapport d'activité RH :

Le tableau de bord est réalisé à la fin de chaque mois. Afin de mieux exploiter les données qu'il contient, un rapport d'activité est rédigé et remis à la direction. En effet, le rapport reprend les principaux indicateurs, rappelle les objectifs de la réalisation du tableau de bord RH et établit un comparatif entre les périodes.

1.5. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord ressources humaines à la CASNOS :

Identification de l'environnement interne et les objectifs de l'entreprise : prendre en considération les objectifs de la direction générale et la DRH en s'appuyant sur les quatre propriétés, tel que les indicateurs de la masse salariale, l'effectif, le taux d'absentéisme et le turnover.

Finalisation des mouvements : Finaliser les entrées et les sorties, et le paiement des salaires, dans le but de remplir le TBRH avec des chiffres finals.

Collecte d'information : Les principales sources d'information sont ; le logiciel de paie, les modules de gestion du personnel, les rapports du service RH, le DRH lui-

Chapitre III: Cas pratique

même (masse salariale, classement par catégorie socioprofessionnelle, par sexe, par ancienneté, par âge, absentéisme, ...).

Le choix d'indicateurs : le choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.

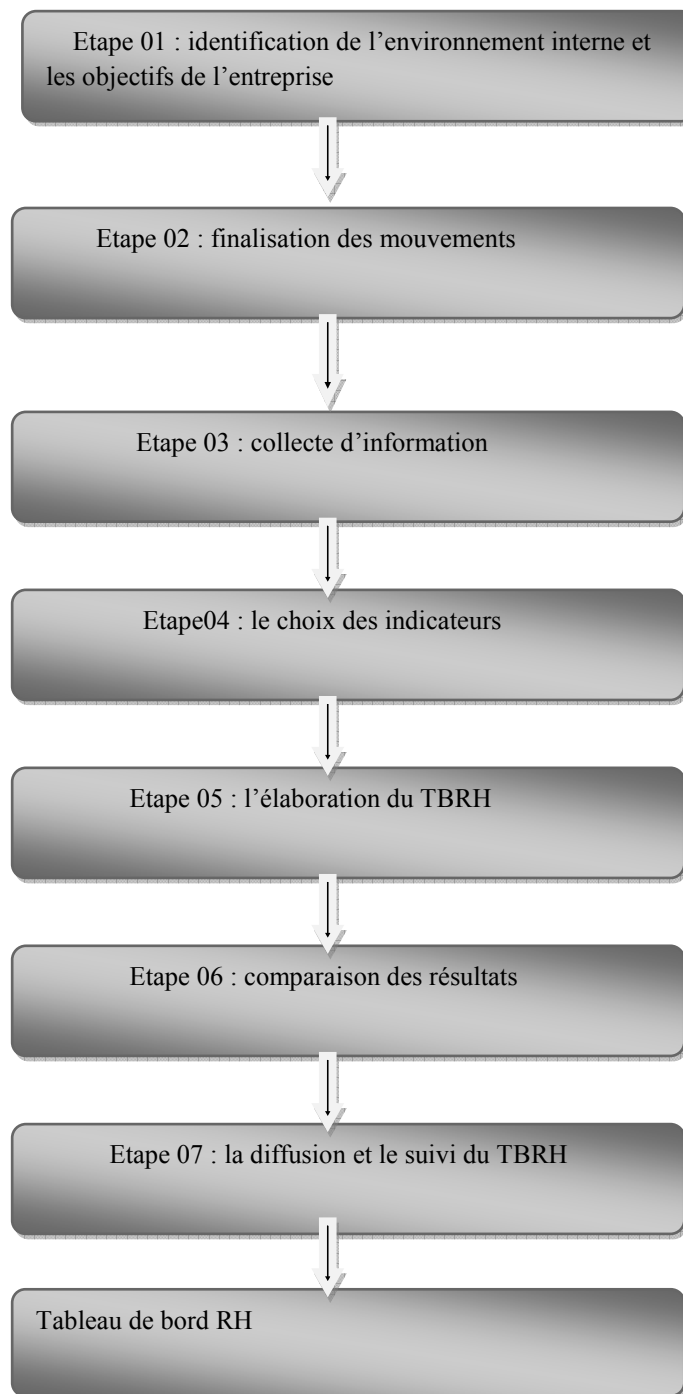
L'élaboration du tableau de bord ressources humaines : saisir le nouveau TBRH mensuel ou annuel.

La comparaison des résultats : comparer les données du TBRH du mois actuel et les données du TBRH du mois précédent pour dégager les écarts et distinguer les anomalies.

La diffusion et le suivi du TBRH : la diffusion du TBRH aux centres de responsabilité concernés, et le suivi permanent des TBRH.

Nous constatons que la méthode d'élaboration du TBRH au sein de la CASNOS de T.O se ressemble fortement à la méthode fondamentale de Jean-Yves Le Louarn, vue dans la partie théorique. Cette figure ci-après résume les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de la CASNOS.

Figure N°12: Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de la CASNOS :



Source : établi par nous même à base d'analyse de l'entretien.

2. Les principales composantes du tableau de bord RH au sein de la CASNOS

C'est l'ensemble d'indicateurs utilisés dans l'élaboration du tableau de bord RH.

2.1. Effectif :

Il représente le nombre des salariés travaillant au sein de la société sous contrat de travail. Les salariés contribuent directement à la valeur ajoutée d'une société. Le pilotage des effectifs consiste à rechercher l'équilibre optimal entre les besoins de compétences et les ressources disponibles. L'effectif est évalué au 31 décembre de l'année précédente.

2.2. Turnover :

Le Turn-over est un indicateur de type quantitatif, il est définie comme la rotation, le renouvellement des employés dans une même entreprise, par démissions, licenciements ou ruptures à l'amiable. Il se calcule en général par un taux exprimé en pourcentage.

Tableau N°06:exemple de calcule du taux de turnover

Ratio	Année	Mode de calcul	Résultat
Turnover	2019	$\frac{\text{entrés}-\text{Sortés}/2}{\text{effectif moyen 2019}} \times 100$	$\frac{4/2}{120} \times 100 = 1.6$
	2020	$\frac{\text{entrés}-\text{Sortés}/2}{\text{effectif moyen en 2020}} \times 100$	$\frac{5/2}{125} \times 100 = 2$

Source : établit par nous-mêmes à base des données fournit par l'entreprise

D'après des résultats dégagé par les calcules on remarque qu'il y a une augmentation de l'année 2019 par rapport à l'année 2020 avec un taux de 0.4 %.mais ça reste un faible taux car il ne dépasse pas 3% selon le règlement interne de l'agence.

Un turnover faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail.

Chapitre III: Cas pratique

2.3.L'absentéisme

L'absentéisme est un sujet sensible à la CASNOS, il n'est pas une fatalité, et est l'une des préoccupations fondamentale du TBRH au sein de la CASNOS. D'après le responsable du TBRH au sein de l'agence la hausse du taux d'absentéisme est signe des conflits dans l'agence est un signe d'insatisfaction des travailleurs. Et en d'autre terme, la baisse du taux d'absentéisme signifie la stabilité et la satisfaction des travailleurs, et qui est un atout fort pour les dirigeants de la CASNOS.

Tableau N°07 : exemple du calcul du taux d'absentéisme

Ratio	Année	Mode de calcul	Résultat
L'absentéisme	2019	$\frac{\text{NB Totale de jours d'absences}}{251 * \text{effectif en N}} * 100$	$\frac{373}{251 * 120} = 1.23$
	2020	$\frac{\text{NB Totale de jours d'absences}}{251 * \text{effectif en N+1}} * 100$	$\frac{649}{251 * 125} = 2.06$

Source : établit par nous-mêmes à base de données fournies par l'agence

Nous remarquons le taux d'absentéisme à la CASNOS a enregistré une augmentation de l'année 2019 par rapport à l'année 2020 avec un taux de 0.83%. Les absences en 2020 peut être expliqué par la crise sanitaire covid-19 dont l'autorité accordera une autorisation spécial d'absences ou l'agent sera placé en congé de maladie,...etc. Les recommandations proposées par le DRH de l'entreprise sont :

L'absentéisme met l'accent sur les absences dues aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, et leurs liens avec les conditions de travail.

Veiller à ce que les salariés bénéficient de leur droit en terme de congé dans les délais et ce afin de limiter les absences causées par la fatigue physique et morale du salarié.

Détecter les sources de démotivation en termes de rémunération.

Essayer de communiquer avec le salarié afin de vérifier si l'origine de l'absence n'est pas due à la situation familiale de ce dernier (problèmes personnels).

Chapitre III: Cas pratique

2.4. La masse salariale :

La masse salariale représente la somme des rémunérations que paie une entreprise. Le montant et les composantes de la masse salariale diffèrent selon le contexte dans lequel on la définit.

Tableau N° 08 : exemple de calcul de la variation de la masse salariale

Ratio	Année	Mode de calcul	Résultat
Masse salariale	2019	$\frac{\text{Somme des rémunération en } N}{\text{Effectif } N}$	$\frac{81076800}{120} = 675640$
	2020	$\frac{\text{Somme des rémunération en } N}{\text{Effectif } N + 1}$	$\frac{101700000}{125} = 813600$

Source : établi par nous-mêmes à base des données fournies par la CASNOS.

D'après ce tableau ci-dessus on remarque que la masse salariale de l'année 2019 est de 81076800, et celle de 2020 est de 101700000, dont elle a eu une augmentation de 137960 et cela est expliquée par les nouveaux recrutements, amélioration des salaires est due à l'effectif dominant dans la tranche d'âge de 36 à 55 ans, dont leurs indemnités sont en croissance chaque année.

Chapitre III: Cas pratique

3. Le tableau de bord RH proposé à la CASNOS de T.O :

Nous avons établi un tableau de bord RH à base des données de la CASNOS, dans le but d'améliorer notre travail de recherche, et pour attirer l'attention des responsables RH , à propos de ce que nous avons apporté comme plus, nous avons élaboré ce tableau de bord RH en se référant aux indicateurs du tableau de bord RH de la CASNOS.

Tableau N°09 : Le tableau de bord RH proposé au service RH de la CASNOS

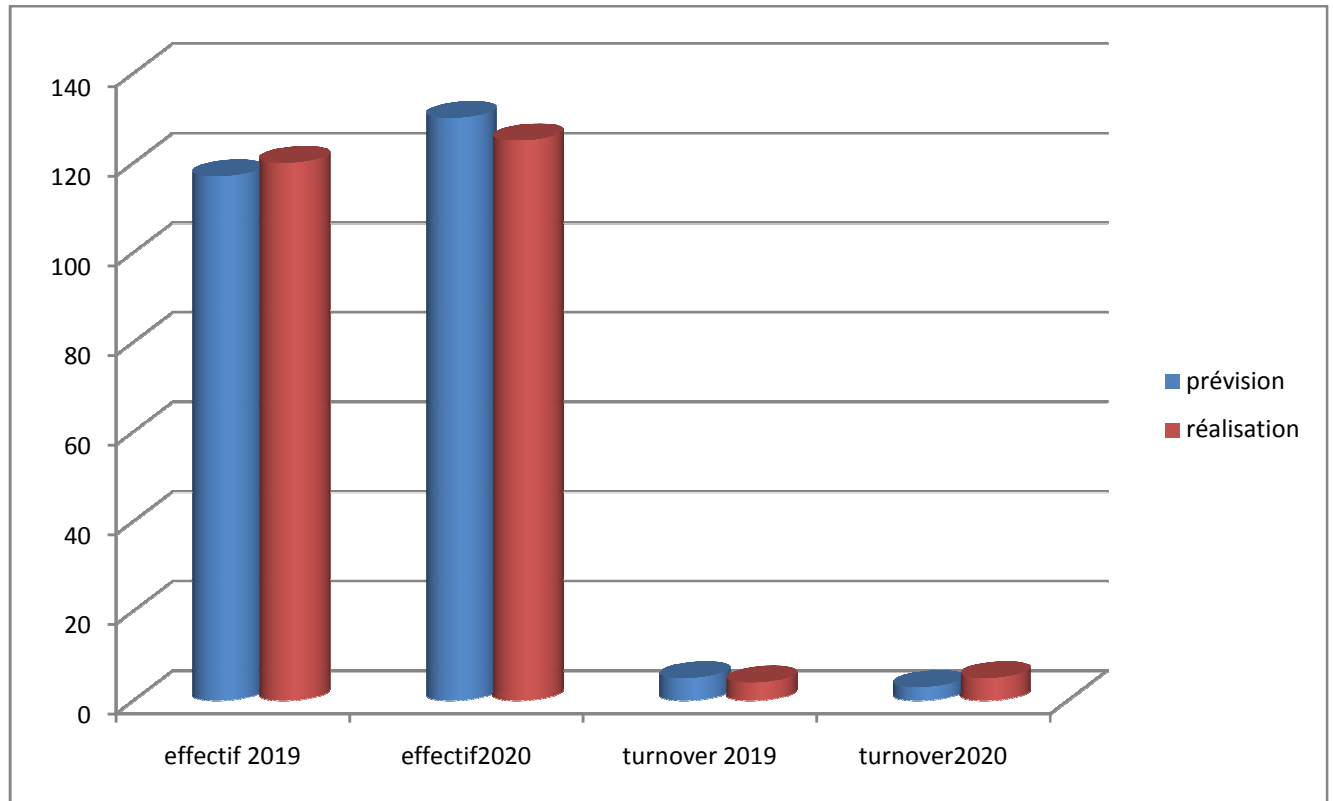
Rubrique	indicateur	2019				2020				Prévision	% de l'évolution
		Prévision/ Objectif	réalisation	écart	% de réalisation	Prévision/ Objectif	réalisation	écart	% de réalisation		
Effectif	Effectif total	117	120	3	2.56	130	125	-5	-3.84	133	2.30
	Turnover	5	4	-1	-20	3	5	2	66.66	4	33.33
Absentéisme	Taux D'absentéisme	3	1.23	-1.77	-59	3	2.06	-0.94	-31.33	2	-33.33
Masse salariale	Masse salarial e	726023	675640	-50383	-6.93	853350	813600	-39750	-4.65	876360	2.69
	Taux	2	1.86	-0.14	-7	2	1.90	-0.10	-5	2	0

Source : établi par nous-mêmes à base des données de la CASNOS T.O.

Après avoir établis le tableau de bord RH pour la CASNOS de T.O, nous allons expliquer les résultats obtenus par des représentations graphiques.

➤ Pour l'effectif :

Figure N°13 : La représentation graphique de la variation du nombre d'effectif entre les deux années 2019 /2020



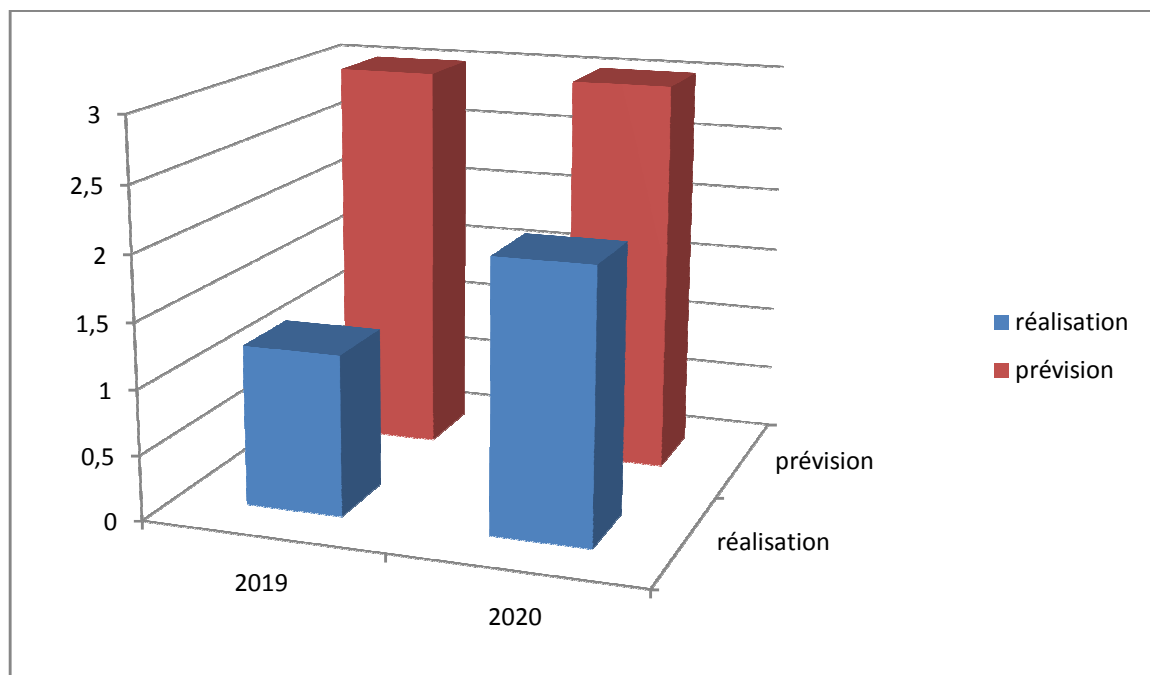
Source : établi par nous-mêmes à base de données du TBRH établi par nous-mêmes.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que l'effectif de l'année 2019 a connu une augmentation de 3 employés par rapport à la prévision, et pour l'année 2020 une baisse de 5 employés par rapport à la prévision, donc il y a une augmentation de 5 salariés cela est dû à un mouvement dans l'effectifs.

Pour le turnover, la CASNOS a changé quatre employés en 2019 et 5 en 2020 et cela pour des raisons citées auparavant.

➤ Pour l'absentéisme :

Figure N°14:

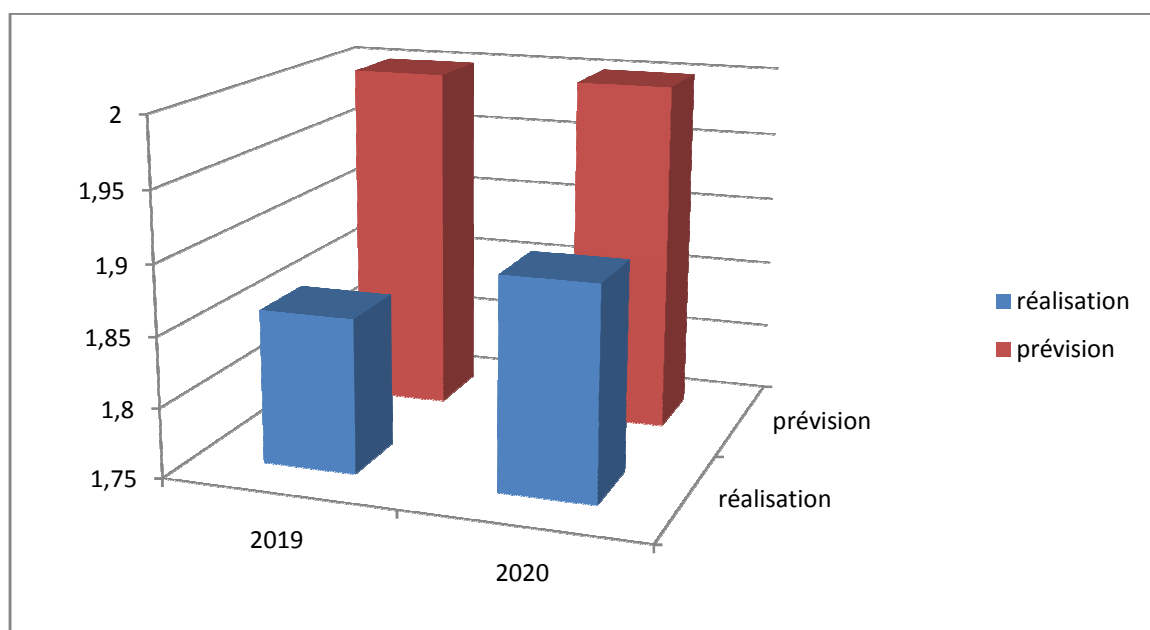


Source : établi par nous même à base des données du TBRH établi par nous-mêmes.

D'après cette figure, nous remarquons que le taux d'absentéisme de deux années 2019 et 2020 ne dépasse pas la prévision, ce qui nous montre que le climat social au sein de l'organisme est favorable.

➤ Pour la masse salariale

Figure N°15



Source : établi par nous même à base des données du TBRH établi par nous-mêmes

Chapitre III: Cas pratique

D'après la figure on remarque que le taux de la masse salariale pour les deux années 2019 et 2020 ne dépasse pas les 2% de la prévision, et cela par rapport aux normes exigés par le référentiel de l'organisme dont le taux de la masse salariale ne doit pas dépasser 2% du budget.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons répondu à notre question de recherche en analysant les données collectées à partir de l'entretien effectués et les documents fournis par l'organisme d'accueil, sachant que les données chiffrées sont approximatives.

En effet, nous avons constaté que les responsables ressources humaines ont des connaissances théoriques concernant le tableau de bord RH, comme ils ont des compétences qu'ils peuvent exploiter encore mieux afin de réaliser les objectifs fixés pour la DRH et par conséquent ceux de l'entreprise. Ainsi, la CASNOS de T.O profite davantage du tableau de bord RH, néanmoins, ce dernier a des manques et que la DRH doit remédier.

Enfin, d'après nos connaissances théoriques, nous constatons qu'il y a un manque d'indicateurs (formation, structurel, rémunération) dans le tableau de bord ressources humaine utilisé à la CASNOS.

Conclusion générale

Conclusion :

En conclusion, ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et de les mettre en pratique dans le cadre de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Pour cette raison, nous pouvons considérer que la recherche dans ce domaine est ouverte.

Le rapport des hommes avec le travail, les choix d'organisation et les relations professionnelles ont subi de profondes transformations. Ces mutations exigent de nouvelles formes de pilotage et de contrôle.

Le système de pilotage participe à la mise en cohérence de différentes actions RH inscrites dans les plans d'actions opérationnels. Il s'inscrit dans une logique à court, moyen et long terme. Les indicateurs retenus traduisent la capacité de l'organisation à atteindre les résultats fixés et à se projeter dans l'avenir. Le but étant de piloter l'adaptation, les changements nécessaires et de mieux contrôler les incertitudes.

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage. Parmi ces outils figure le tableau de bord RH qui mesure la performance du service RH et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Ainsi, les outils d'aide au diagnostic doivent s'évoluer et s'adapter en permanence aux évolutions du contexte économique. Tout au long de la troisième partie du mémoire, nous sommes appuyés sur un outil déjà mis en place et utilisé avant notre arrivée dans la CASNOS de T.O. La méthodologie de notre recherche était une étude qualitative et quantitative, en se basant sur les entretiens et l'analyse des documents fournis par l'entreprise. Ce travail de recherche avait comme objectif d'analyser les composantes du tableau de bord RH de la CASNOS dont on a remarqué un manque de certains indicateurs qui sont nécessaires au pilotage des fonctions de la RH.

Le tableau de bord ressources humaines permet

- d'optimiser la performance d'une activité grâce à la mesure et au suivi d'un certain nombre d'indicateurs.
- Il va ainsi permettre de donner une vue globale des résultats de l'activité à un moment donné

Conclusion générale

- aider à la prise de décision future et à la définition de la stratégie RH.
- C'est un excellent outil de communication interne avec les salariés et les responsables de l'entreprise
- Il sert aussi à donner les grandes lignes du climat social dans l'entreprise

Un tableau de bord en ressources humaines est donc utilisé comme outil de pilotage aux différentes activités qui constituent la fonction RH.

Après avoir analysé l'entretien et les documents fournis par la CASNOS, nous avons remarqué que les indicateurs utilisés par le service RH se base seulement sur les indicateurs de performance et de prévision RH, en négligeant les autres indicateurs y compris : le recrutement, la formation professionnelle, la mobilité interne, la rémunération et les indicateurs financiers RH. De ce fait on propose au chef de service RH de revoir et d'améliorer son tableau de bord en intégrant les indicateurs manquants.

Bibliographie :

- ARNAND.D ; « manuel de gestion » 2ème édition, paris, 2004
- Alain Fernandez : « L'essentiel du tableau de bord » ; 4^e éd : EYROLLES ; Paris, 2013
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion, », 2eme édition, Dunod, Paris, 1993
- Annick Cohen-Haegel : « toute la fonction ressources humaines » 2^o Edition : DUNOD, Paris, 2010
- Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, paris, 1ère édition, 1990
- Martory, Christine Delay, Fabien Siguier. « Piloter les performances RH », édition liaisons.2008
- BERNARD.M, « Contrôle de gestion sociale », éd Vuibert, 7ème Edition, paris, 2012
- Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, paris, 8eme édition 2015
- Charles-Henri Besseyre des Horts, « RH au quotidien, 100 fiches »,2éd, Dunod, Paris, 2015
- David Autissier, Blandine Simonin « mesurer la performance des ressources humaines »éditions d'organisation Eyrolles, Paris, 2009
- Emilie Collin : « le contrôle de gestion sociale », Gereso édition, 2 édition, 2017
- Jean-Yves Le Louarn « les tableaux de bord ressources humaines » éditions LIAISONS ; Paris ;2008
- Joëlle Imbert : « les tableaux de bord ressource humaines » ; édition EYROLLES ; 2007
- Laurent Cappelletti, « Le contrôle de gestion de l'immatériel », Dunod, Paris, 2012
- Laurent Cappelletti « Finance & Contrôle au quotidien », Dunod2013
- L.Langlois, C.Bonnier, M.Bringer, « Contrôle de gestion », édition BERTI, Paris 2006, P19
- LURKIN P ; « États financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990
- Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Rivière, Fabienne villesèque-Dubus : « Contrôle de gestion interactif » ; Ed ; 2013
- Taïeb. J-P, les tableaux de bord de la gestion sociale, Ed. DUNOD, paris, 6ème Ed, 2011

- Taieb. J-P : « valoriser la performance RH », 1ère édition DUNOD, 2016
- Voyer, Pierre « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2e éd. PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2006
- LAROUSSE, dictionnaire de français

Revues :

- Bernard Martory ColomBrurÉ - Covrnôr.B - Auorr / les vingt ans de l'AFC - mai 1999
- GUENFISSI Nabila, NISSAS Aicha : thèse « tableaux de bord un outil de pilotage de la fonction ressource humaine »
- Justine Uribe : « pilotage RH : objectifs, indicateurs et solutions » janvier 19, 2021 REVUE
- Karine Fontaine-Gavino Adrien Zambeaux : « Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines » COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial» hors série n°9 , décembre 2005
- Mellah Safia: « Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance » revue finance et marchés ; Volume 5/ Numéro 10/ 2019. Revue

Sites :

www.leblogdesfinanciers.fr

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

<http://www.theses.fr>

<http://www.fonction-publique.gouv.fr>

Les annexes :

Parmi les lois promulguées en 1983, il y a lieu de citer :

- La loi N°83-11 et la loi N°83/12 ont pour objet d'instaurer respectivement un régime unique d'assurances sociales géré par la Caisse Nationale des Assurances Sociales, Accidents de Travail et des maladies professionnelles « C.N.A.S.A.T » ; et un régime unique de retraite géré par la « Caisse Nationale des Retraites » C.N.R. Voir à ce sujet le Décret N°85/223 du 20/08/1985 portant organisation administrative de la sécurité sociale (J.O.R.A. N°35 du 21 Août 1985). Une commission nationale de refonte de la sécurité sociale (C.N.R.S.S.) est chargée de proposer au ministère du travail et des affaires sociales les mesures de réorganisation du système de sécurité sociale en Algérie. En conséquence, et suite à la dissolution des régimes de sécurité sociale, les activités dévolues et gérées par le régime des non - salariés ont été transférées comme suit :

-Le volet assurances sociales « Maladie, Maternité, Invalidité et Décès » affecté à la C.N.A.S.A.T.

-Le volet « Retraite » transféré à la C.N.R.

Les deux (02) caisses ont hérité également de l'actif et du passif. Les régimes complémentaires de retraite ont été dissous. Les avantages acquis ont été fusionnés avec les pensions de base et leurs règlements unifiés en un seul mandat. Par ailleurs, l'allocation de retraite (A.R) s'est substituée à l'allocation permanence sur le fonds social (A.P.F.S.).

Le réaménagement apporté par les lois du 02 Juillet 1983 a été bénéfique pour les travailleurs (tous secteurs d'activités confondus) et ayants droit, en particulier. Mais, l'essentiel de ces lois a porté sur le régime des travailleurs salariés. C'est donc par analogie que les dispositions de ces lois sont étendues aux non-salariés avec notamment certaines spécificités fixées par le décret N° 85/35 du 09/02/1985 relatif à la sécurité sociale des personnes exerçant une activité professionnelle non-salariée (J.O.R.A. N°9 du 24/02/1985). Ces spécificités qualifiées de très limitées ne portaient que sur les conditions d'ouverture du droit à l'invalidité, d'âge pour la retraite, l'assiette de cotisations, le plafond, le taux et la moyenne des dix (10) meilleurs revenus pour le calcul de la pension. Compte tenu des lacunes observées au cours de l'activité du régime unique d'assurances sociales et de retraites dans le cadre de la refonte du système de sécurité sociale, on peut conclure que les réformes d'unification envisagées durant les débuts des années quatre vingt n'ont pas donné les résultats escomptés et les deux caisses

nationales C.N.A.S.A.T et C.N.R qui ont été créées en 1985 n'ont pu atteindre leurs objectifs. Vers la fin des années quatre vingt (80) début des années quatre vingt dix (90) ces caisses ont montré leurs limites car incapables de prendre en charge tous les assurés sociaux, en particulier la C.N.A.S.A.T (Incidences financières, des dettes envers les hôpitaux étrangers, de la gestion administrative inefficace,... etc.). Cependant et en ce qui concerne la catégorie des non-salariés, celle-ci a été négligée quelque temps, le régime unique tel quel n'arrivait plus à contrôler et à maîtriser une grande partie des non-salariés notamment en matière :

- De recouvrement des cotisations annuelles.
- De recensement et mise à jour du fichier adhérents (cerner valoriser et le potentiel de la population non-salariés existante).
- De la prise en charge des nouveaux affiliés appartenant à ce régime.

Devant l'absence des textes législatifs régissant cette catégorie spécifique d'assurés sociaux, il a été convenu de la relance et de la remise en marche de l'activité non-salariée par la création d'une nouvelle caisse nationale qui prendra en charge désormais la population non-salariée indépendamment de la C.N.A.S. (ex-C.N.A.S.A.T.) et la C.N.R.

Année : 2021
Mois De:
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat Des effectifs par Catégorie Socioprofessionnelle/Sexe

CDI

Catégorie/sexe ag/ant/gs	01 à 09			10 à 13			14 à 17			18 à H.C			TOTAL		TOTAL Général
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	
tizi ouzou	3	1	4	10	11	21	30	25	55	2	5	7	45	42	87
GP/nouvelle ville			0	1	1	2	1	1	2			0	2	2	4
G /P L.N.I			0			0	2		2			0	2	0	2
G /P Azazga	0	1	1	1		1	4	3	7			0	5	4	9
G /P Boghni	1		1	0	2	2	5	0	5			0	6	2	8
G /P Abi Youcef			0	1		1		1	1			0	1	1	2
G /P Ouacifs			0			0	1	1	2			0	1	1	2
G/P /Azfoune			0			0		1	1			0	0	1	1
G/P/Tigzirt		1	1	1		1		1	1			0	1	2	3
G/P/MEKLA			0	1		1		1	1			0	1	1	2
G/P DRAA EL MIZANE			0			0			0			0	0	0	0
Total Agence	4	3	7	15	14	29	43	34	77	2	5	7	64	56	120

Année : 2021
Mois De:
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat Des effectifs par Catégorie Socioprofessionnelle/Sexe

CDD

Catégorie/sexe ag/ant/gs	01 à 09			10 à 13			14 à 17			18 à H.C			TOTAL		TOTAL Général
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	
tizi ouzou	1	0	1	2	0	2			0				3	0	3
GP/nouvelle ville			0			0			0			0	0	0	0
G /P L.N.I			0			0			0			0	0	0	0
G /P Azazga		1	1			0			0			0	0	1	1
G /P Boghni		1	1			0			0			0	0	1	1
G /P Abi Youcef			0			0			0			0	0	0	0
G /P Ouacifs			0			0			0			0	0	0	0
G/P /Azfoune			0			0			0			0	0	0	0
G/P/Tigzirt		0	0			0							0	0	0
G/P/MEKLA			0	0		0			0			0	0	0	0
G/P DRAA EL MIZANE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Agence	1	2	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	3	2	5

Année : 2021
Mois De:
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat Des effectifs par Catégorie Socioprofessionnelle/Sexe

CDI + CDD

Catégorie/sexe ag/ant/gs	01 à 09			10 à 13			14 à 17			18 à H.C			TOTAL		TOTAL Général
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	
tizi ouzou	4	1	5	12	11	23	30	25	55	2	5	7	48	42	90
GP/nouvelle ville	0	0	0	1	1	2	1	1	2	0	0	0	2	2	4
G /P L.N.I	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	2
G /P Azazga	0	2	2	1	0	1	4	3	7	0	0	0	5	5	10
G /P Boghni	1	1	2	0	2	2	5	0	5	0	0	0	6	3	9
G /P Abi Youcef	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	2
G /P Ouacifs	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	2
G/P /Azfoune	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
G/P/Tigzirt	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	2	3
G/P/MEKLA	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	2
G/P DRAA EL MIZANE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Agence	5	5	10	17	14	31	43	34	77	2	5	7	67	58	125

Année :2021
Mois
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat Des effectifs par Filière/ Sexe

CDI

Catégorie/sexe ag/ant/ps	Direction			RHM			Finances			Recou/contrôle/Conten			Prestation			Contrôle Médical			Informatique			gestion de l'assuré social			cellule d'accueil, d'écoute et de l'orientation de l'assuré			TOTAL	TOTAL	
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	Général
Agence de Wilaya	3	1	4	5	15	20	3	2	5	12	17	29	15	5	20	2	2	4	2	3	5	4	3	7	1		1	47	48	95
GP/nouvelle ville			0						0	1	1	2	1	1	2			0		0							0	2	2	4
guichets d'AZEFFOUN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1			0		0							0	0	1	1
guichets d'AZAZGA	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	3	5	1	1		0		0						0	3	4	7
guichets de BOGHNI	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0		0		0						0	1	2	3
guichets de OUACIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2			0		0							0	1	1	2
guichets de ABLOYOUCEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2			0		0							0	1	1	2
guichets de L.N.I.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2			0		0		0						0	2	0	2
guichets de TIGZIRT	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0		1	1			0		0							0	0	2	2
G/P/MEKLA													1	1														1	1	2
G/P/DRAA EL MIZANE																														
Total Agence	3	1	4	6	18	24	3	2	5	13	18	31	23	15	36	3	2	5	2	3	5	4	3	7	1	0	1	58	62	120

Année :2021
Mois
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat Des effectifs par Filière/ Sexe

CDD

Catégorie/sexe ag/ant/ps	Direction			RHM			Finances			Recou/Conten			Prestation			Contrôle Médical			Informatique			gestion de l'assuré social			cellule d'accueil, d'écoute de l'orientation de l'assuré			TOTAL	TOTAL
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M
Agence de Wilaya			0			0			0	2		2			0			0			0	0		0			2	0	2
GP/nouvelle ville			0			0			0			0			0			0			0			0			0	0	0
guichets d'AZEFFOUN						0			0			0			0			0			0			0			0	0	0
guichets d'AZAZGA			0			0			0	1		1			0			0			0			0			1	0	1
guichets de BOGHNI			0			0			0	1		1			0			0			0			0			1	0	1
guichets de OUACIF						0			0			0			0			0			0			0			0	0	0
guichets de ABIYOUCEF			0			0			0	1		1			0			0			0			0			1	0	1
guichets de L.N.I.			0			0			0			0			0			0			0			0			0	0	0
guichets de TIGZIRT			0			0			0			0			0			0			0			0			0	0	0
G/P/MEKLA													0	0													0	0	0
G/P/DRAA EL MIZANE																													0
Total Agence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	

Année :2021
Mois
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat Des effectifs par Filière/ Sexe

CDI+CDD

Catégorie/sexe ag/ant/ps	Direction			RHM			Finances			Recou/Conten			Prestation			Contrôle Médical			Informatique			gestion de l'assuré social			cellule d'accueil, d'écoute et de l'orientation de l'assuré			TOTAL	TOTAL	
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	Général
Agence de Wilaya	3	1	4	5	15	20	3	2	5	14	17	31	15	5	20	2	2	4	2	3	5	4	3	7	1	0	1	49	48	97
GP/nouvelle ville	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4
guichets d'AZEFFOUN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
guichets d'AZAZGA	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	2	3	5	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	8
guichets de BOGHNI	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4
guichets de OUACIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
guichets de ABLOYOUCEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
guichets de L.N.I.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
guichets de TIGZIRT	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
G/P/MEKLA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
G/P/DRAA EL MIZANE																														
Total Agence	3	1	4	6	18	24	3	2	5	18	18	36	22	14	36	3	2	5	2	3	5	4	3	7	1	0	1	63	62	125

Année : 2021
Mois
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat De l'effectif universitaire/ catégorie socioprofessionnelle /Sexe

CDI

Catégorie/sexe ag/ant/gs	PERSONNEL EXECUTION 01 à 09			AGENT DE MAITRISE 10 à 13			P/ENCADREMENT 14 à 17			CADRE SUPERIEUR 18 à H.C			TOTAL		TOTAL Général
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	
Agence de Wilaya			0		1	1	25	15	40	2	4	6	27	20	47
antennes T.O			0			0	1	1	2			0	1	1	2
antennes 2			0			0			0			0	0	0	0
guichets d'AZEFFOUN			0			0			0			0	0	0	0
guichets d'AZAZGA			0		1	1		4	4			0	0	5	5
guichets de BOGHNI			0			0		5	5			0	0	5	5
guichets de OUACIF			0			0			0			0	0	0	0
guichets de ABI YUCEF			0			0			0			0	0	0	0
guichets de L.N.I.			0			0		2	2			0	0	2	2
guichets de TIGZIRT			0			0			0			0	0	0	0
G/P MEKLA			0			0			0			0	0	0	0
G/P DRAA EL MIZANE			0			0			0			0	0	0	0
Total Agence	0	0	0	0	2	2	26	25	51	2	4	6	28	33	61

Année : 2021
Mois
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat De l'effectif universitaire/ catégorie socioprofessionnelle /Sexe

CDD

Catégorie/sexe ag/ant/gs	PERSONNEL EXECUTION 01 à 09			AGENT DE MAITRISE 10 à 13			P/ENCADREMENT 14 à 17			CADRE SUPERIEUR 18 à H.C			TOTAL		TOTAL Général
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	
Agence de Wilaya				0	2	2							0	2	2
antennes T.O													0	0	0
antennes 2													0	0	0
guichets d'AZEFFOUN													0	0	0
guichets d'AZAZGA													0	0	0
guichets de BOGHNI													0	0	0
guichets de OUACIF													0	0	0
guichets de ABI YUCEF													0	0	0
guichets de L.N.I.													0	0	0
guichets de TIGZIRT													0	0	0
G/P MEKLA													0	0	0
G/P DRAA EL MIZANE													0	0	0
Total Agence	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2

Année : 2021
Mois
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat De l'effectif universitaire/ catégorie socioprofessionnelle /Sexe

CDI + CDD

Catégorie/sexe ag/ant/gs	PERSONNEL EXECUTION 01 à 09			AGENT DE MAITRISE 10 à 13			P/ENCADREMENT 14 à 17			CADRE SUPERIEUR 18 à H.C			TOTAL		TOTAL Général
	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	S/TOTAL	F	M	
Agence de Wilaya	0	0	0	0	3	3	25	15	40	2	4	6	27	22	49
antennes T.O	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	2
antennes 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
guichets d'AZEFFOUN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
guichets d'AZAZGA	0	0	0	0	1	1	0	4	4	0	0	0	0	5	5
guichets de BOGHNI	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	5	5
guichets de OUACIF	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2
guichets de ABI YUCEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
guichets de L.N.I.	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2
guichets de TIGZIRT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G/P MEKLA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G/P DRAA EL MIZANE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Agence	0	0	0	0	6	6	26	25	51	2	4	6	28	35	63

Année :2021
Mois De:
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Liste Nominative du Personnel : Apprentis

N°	Nature du Dispositif Appr/	Siège de L'agence/ Antenne/ G/p	Nom et Prénom(s)	SEXE F/M	Date De Naissance	Date de Placement	poste occupé	Niveau D'Instruction	Diplôme	Structure D'affectation
01	APPRENTIS	AGENCE DE WILAYA DE TIZI OUZOU	xxxxxxx	MASULI	XXXXX	XXXXXXXXXX	//	TERMINAL	TS EN GRH	S/DRHM

Observations :

* La rubrique Structure d'affectation : la sous direction ou le service: Ex: recouvrement, prestations,....

Année :2021
Mois De:
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Liste Nominative du Personnel à besoins spécifiques
Par Ordre Décroissant des Indices

N°	Agence	Nom	SEXE	Date	Date de	poste occupé	Classification.		Niveau	Diplôme	Structure	Nature de L'handicap (	Nature du contrat
	Antennes	et	M/F	De	Recrut.		CAT	SEC	D'Instruction		D'affectation		
	G/P	Prénom(s)		Naissance									
1	Agence de Tizi Ouzou	XXXXX	M	XXXX	XXXX	Standardiste	9	1	Primaire	CFPA	S/DRHM	Optique	CDD
2	Agence de Tizi Ouzou	XXXXXXXXXX	F	XXXX	XXXX	Standardiste	8	3	9 AF	CFPA	S/DRHM	Optique	CDI

Année :2021
Mois De:
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Liste Nominative du Personnel (CDD)
Par Ordre Décroissant des Indices

N°	Siège de l'agence/ Antennes	Nom et	Sexe	Date De	Date de Recrutement	Date de Renouvellement du contrat (exercice en cours)	poste occupé	Classification.		Niveau	Diplôme	Structure
		Prénom(s)	F/M	Naissance	1 er contrat			CAT	SEC	D'Instruction		
	G/p											D'affectation
1												
2												

* La rubrique Structure d'affectation : la sous direction ou le service: Ex: recouvrement, prestations,....

Année : 2021
Mois De:
Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Etat Du Mouvement du Personnel

canevas 01 : ENTREES

RUBRIQUES					Entrées/recrutement						REINTEGRATION APRES			
N°	Siège de l'agence/ Antennes/Sp	Nom et Prénom(s)	Catégorie	poste	CDI	CDD	Mutation Externe	Contrat transform	CDD	Mutation	Mise en	Détachement	Suspension	AUTRES
					Nouveau	Nouveau	hors CASNOS	CDD en CDI	Renouvellement	Inter agence/siège	Disponibilité			

NB : à l'intérieur des cases il faut écrire la date d'effet de la décision

canevas 02 : SORTIES

RUBRIQUES					SORTIES									
N°	Siège de l'agence/ Antennes/Sp	Nom et Prénom(s)	Catégorie	poste	Retraite	Décès	Démission	Licenciement et Révocation	Mutation Externe Hors -CASNOS	Fin de Contrat Non renouvelable	Mutation Inter-Agences	Détachement	AUTRES	OBS

NB : à l'intérieur des cases il faut écrire la date d'effet de la décision

NOMENCLATURE BUDGETAIRE
DES PREVISIONS BUDGETAIRES EXERCICE 2021

DESIGNATION	REALISATION AU 31/12/2019	PREVISIONS 2020	REALISATION AU 30/06/2021	PREVISIONS DE CLOTURE 2021	PREVISIONS 2022
Section I : Recettes					
Chapitre I : Recettes de cotisations.					
Chapitre IV : Recettes Diverses (à préciser).					
Section II : Dépenses					
Titre I : Dépenses de Prestations					
CHAPITRE -I-/ Prestations en natures maladie :					
Article 01 : Frais actes médicaux					
Article 02 : Frais pharmaceutiques					
Article 03 : Frais de lunetterie					
Article 04 : Frais d'appareillage					
Article 05 : Frais de séjour clinique privé					
Article 06 : Frais de séjour établissement publics					
Article 07 : Frais de cures thermales					
Article 08 : Frais de cures spécialisées					
Article 09 : Frais de rééducation fonctionnelle					
Article 10 : Frais de déplacement					
Article 11 : Frais de séjour P/Enfants Inadaptés Mentaux					
TOTAL CHAPITRE I					
CHAPITRE -II-/ Prestations en natures maternité					
Article 01 : Frais actes médicaux					
Article 02 : Frais pharmaceutiques					
Article 03 : Frais de séjour clinique privé					
TOTAL CHAPITRE II					
Complément différentiel (20%) dépenses AS relatives aux catégories particulières Moudjahid et ayant droit chouchadas (Tickets Modérateurs)					
TOTAL PRESTATIONS MALADIE MATERNITE					
CHAPITRE -III-/ Invalidité					
Article 01 : Dépenses invalidité à la charge de la caisse					
Article 02 : Complément différentiel invalidité					
CHAPITRE -IV-/ Allocations décès					
CHAPITRE -V-/ Forfait hôpital					
CHAPITRE -VI-/ Transfert P/Soins a L'etranger					
CHAPITRE -VII-/ Retraite					
Article 01 : Dépenses retraite à la charge de la caisse					
Article 02 : Complément différentiel retraite					
TOTAL CHAPITRE VI					
TOTAL TITRE I					
Titre II : Dépenses de fonctionnement.					
Chapitre I : Matière et fourniture.					
Article 1 : Imprimés.					
Article 2: Fournitures de bureaux.					
Article 3 : Fourniture informatiques.					
Article 4 : Pièces de rechanges véhicules.					
Article 5 : Pièces de rechanges machines et autres équipement					
Article 6 : Pneumatique.					
Article 7 : Carburants et lubrifiants.					
Article 8: Electricité et Gaz.					
Article 9 : Eau.					
Article 10 : Produits d'entretien.					
Article 11 : Fournitures Electriques.					
Article 12 : Quincaillerie et Outillages.					
Article 13 : Articles ménagers de cuisine.					
Article 14 : Produits pharmaceutiques.					
Article 15 : produits alimentaires					
Article 16 : Habillement					
Article 17 : Autres matières et fournitures.					
TOTAL CHAPITRE I					
Chapitre II : Services.					
Article 1 : Loyers et charges locatives.					
Article 2 : Entretien et réparation.					
-Entretien et réparation de véhicule					
-Entretien et réparation matériel et équipements					
-Entretien et réparation des immeubles					
Article 3 : Documentation.					
Article 4 : Honoraires.					
Article 5 : Frais d'études.					
Article 6 : Insertion de publicité.					
Article 7 : Revues prospectus.					
Article 8 : Frais de mission et déplacement					
Article 8 bis: Frais de voyage					
Article 9 : Frais de Réception.					
Article10 : Téléphone, abonnement ADSL.					

Mois De:

Agence de V

Agence de Wilaya: TIZI OUZOU

Etat des Effectifs par qualification -poste de travail

DESIGNATION	CAT SEC	Tizi Ouzou	Antenne N. Ville	G / P L	G / P Azazga	G / P Boghni	G / P Abi Youcef	G / P Ouacifs	G / P / Azfoune	G / P / Tizirte	G / P / MEKLA	G / P / DERAMIZANE	Total
DIRECTEUR de Wilaya	20,05												0
DIRECTEUR de Wilaya	20,04	1											1
DIRECTEUR de Wilaya	20,02												0
DIRECTEUR de Wilaya	20,01												0
directeur d'agence de Wilaya Niv2	19,3												0
directeur d'agence de Wilaya Niv3	19,1												0
SOUS DIRECTEUR AGENCE HORS CATEG	18,05	2											2
CHEF DE PROJET	18,04												0
RESPONSABLE CHARGE DE RESEAU /CR	18,04												0
SOUS DIRECTEUR AGENCE NIV01	18,04	4											4
SOUS DIRECTEUR AGENCE	18,04												0
Médecin Chef	18,04												0
Sous directeur Agence NIV02	18,2												0
INSPECTEUR PRINCIPAL AGENCE	18,02												0
MEDECIN GENERALISTE PRINCIPAL	18,02												0
CHEF D'ANTENNE NIVEAU 01	18,01												0
MEDECIN GENERALISTE (MAJOR)	17,05				1								1
Sous directeur Agence NIV03	17,04												0
CHEF D'ANTENNE	17,04												0
CHARGE D'ETUDES TECH.PRINCIPAL	17,04												0
INGENIEUR NIVEAU 02	17,04												0
CONTROLEUR DIVISIONNAIRE	17,04												0
Ingénieur Architect	17,04												0
MEDECIN GENERALISTE NIVEAU 01	17,03	1											1
CHARGE D'ETUDES TECHNIQUE N2	17,02												0
CHIRURGIEN DENTISTE NIV01	17,02												0
CHARGE D'ETUDES PRINCIPAL	17,01												0
INGENIEUR EN INFORMATIQUE	17,01	2											2
INGENIEUR EN INFORMATIQUE	15,2												0
INGENIEUR EN Statistique	17,01	1											1
CHEF D'ANTENNE	16,04												0
CHIRURGIEN DENTISTE	16,04												TOTAL
CHARGE D'ETUDES TECHNIQUE N1	16,04												0
ANALYSTE PRINCIPAL	16,04												0
Chef d'exploitation	16,04												0
Auditeur en siège	16,04	1											1
CONTROLEUR AGREE NIVEAU 02	16,02	0											0
CHEF DE DIVISION	16,02												0
TECHNICIEN BTP NIVEAU 03	16,03												0
Chef de service du recouvrement et contentieux Hors catégories	16,2	1	1										2
Chef de service des Prestations de Retraite Hors catégories	16,2	1											1
Chef de service des prestations d'assurances sociales Hors catégories	16,2	1											1
Chef de service des prestations d'assurances sociales Hors catégories	16,2												0
Chef de service Des ressources Humaines et gestion des salaires Hors catégories	16,2	1											1
Chef de service Des Moyens Généraux Hors catégories	16,2	1											1
Chef de service des Finances et Comptabilité Hors catégories	16,2	1											1
Chef de service d'affiliation et immatriculation Hors catégories	16,2	1											1
Chef de service de Gestion de l'assuré Social Hors catégories	15,2	0											0
CHARGE D'ETUDES N1	15,02	14		2	2	1					0		19
CONTROLEUR AGREE NIVEAU 01	15,02	7											7
JURISTE	15,02												0
Responsable de G/P	15,2												0
Ingénieur d'Application /Informatique	15,2												0
Chef de service du recouvrement et contentieux NIV02	15,2												0
Chef de service des Prestations de Retraite NIV02	15,2												0
Chef de service des prestations d'assurances sociales NIV02	15,2												0
Chef de service Des ressources Humaines et gestion des salaires NIV02	15,2												0
Chef de service Des Moyens Généraux NIV02	15,2												0
Chef de service des Finances et Comptabilité NIV02	15,2												0
Chef de service d'affiliation et immatriculation NIV02	15,2												0
Chef de service de Gestion de l'assuré	15,2												0

Année : 2021

Mois de :

Etat de Suivi de l'évolution Mensuelle de l'effectif de la CASNOS

Agence de Wilaya:TIZI OUZOU

Exercice 2021

AGENCE	PREVISIONS 2021	Janvier	Taux de Réalisation	Février	Taux de Réalisation	Mars	Taux de Réalisation	Avril	Taux de Réalisation	Mai	Taux de Réalisation	Juin	Taux de Réalisation
TIZI OUZOU	150	125	-16,67		-100,00		-100,00		100,00		-100,00		-100,00

Juillet	Taux de Réalisation	Aout	Taux de Réalisation	Septembre	Taux de Réalisation	octobre	Taux de Réalisation	Novembre	Taux de Réalisation	Décembre	Taux de Réalisation
	-100,00		-100,00		-100,00		-100,00		-100,00		-100,00

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale 01

Chapitre I : Contrôle de gestion sociale

Introduction 04

Section1 : concepts généraux sur le contrôle de gestion..... 04

1. L'évolution historique et définitions du concept contrôle de gestion 04

1.1. Définitions du contrôle de gestion 04

1.2. L'historique du contrôle de gestion 05

2. Le contrôle de gestion sociale 06

2.1. Définitions des concepts généraux 06

2.2. l'évolution du contrôle de gestion sociale 06

2.3. Les niveaux du contrôle de gestion sociale 07

Section 2 : les objectifs et les outils du contrôle de gestion social 11

1. Les pratiques et les responsables du contrôle de gestion sociale 11

1.1. La pratique du contrôle de gestion social 11

1.2. Les types des responsables du contrôle social 12

1.3. Le métier de contrôleur de gestion sociale 12

1.4. Les missions du contrôleur de gestion sociale 13

2. Les objectifs du contrôle de gestion social..... 13

3. Les activités du contrôle de gestion sociale 14

4. Les outils du contrôle de gestion sociale 15

4.1. Le budget.....	15
4.2. Le système d'information	16
4.3. La comptabilité analytique	17
4.4. Le reporting.....	17
4.5. Le tableau de bord	18
Section 3 : le rôle du contrôle de gestion sociale dans la fonction ressource humaine.....	18
1. La mission de la fonction ressources humaines	18
2. La contribution du contrôle de gestion à la GRH.....	19
2.1. Prévision et planification	20
2.2. Suivi budgétaire	20
2.3. Evaluation de la performance des unités	20
2.4. Développement d'outils de pilotage RH	21
3. Le rôle du contrôle de gestion dans la fonction ressource humaines	21
3.1 Le recrutement.....	21
3.2. La formation	22
3.3. L'évaluation des performances.....	22
3.4. La rétribution du salarié.....	23
3.5. Le contrôle de gestion des effectifs et des compétences	23
3.6. Le dialogue Social et la gestion des situations de crise	23
3.7. La culture d'entreprise	24
Conclusion	24

Chapitre 02 : les tableaux de bords ressources humaines

Introduction	25
---------------------------	-----------

Section 1 : concepts généraux sur les tableaux de bord	25
---	-----------

1. Définition des concepts généraux	25
1.1. Tableau de bord	25
1.1.1. Les types des tableaux de bord	25
1.1.1.1. Au niveau stratégique.....	26
1.1.1.2. Au niveau opérationnel	26

1.1.1.3. Au niveau tactique	26
1.2. Tableau de bord ressource humaines	27
1.2.1. Historique et évolution des tableaux de bord ressources humaines	27
2. Le rôle des tableaux de bord ressources humaines	28
3. Les clients des tableaux de bord	29
4. Le processus d'élaboration des tableaux de bord RH	29
4.1. La conception	29
4.2. L'élaboration	30
4.3. L'implantation	31
4.4. La diffusion	32
4.5. Le suivi	32
4.6. L'action correctrice	33

Section 2 : Mesure la performance de la fonction ressource humaine 33

1. Définition des concepts	33
1.1. La performance	33
1.1.1. Historique	34
1.1.2. Les niveaux de la performance	34
1.2. la fonction ressource humaine	35
1.3. Indicateur	37
1.4. La performance RH	37
2. Mesure la performance RH	38
2.1. Les cinq raisons de mesurer la performance	38
2.2. Les niveaux de mesure de la performance RH	39
2.3. Les types de la performance de la fonction ressource humaines	40
3. Les indicateurs de la performance RH	40
4. Les freins de la mise en œuvre de la mesure de la performance RH	41
5. les fonctions RH et leurs performances	42
5.1. Performance de formation	42
5.2. Performance de recrutement	42
5.3. Performance de rémunération	42
5.4. performance de la gestion des compétences	43

5.5. Performance de gestion des carrières	43
---	----

Section 3 : Le tableau de bord est un outil de pilotage et de performance de la fonction ressource humaine

43

1. Définition du système de pilotage	43
2. Les objectifs	43
3. Identifier les clients et leurs besoins	44
4. Les fonctions clés d'un système de pilotage	44
5. Les délégués outils du pilotage RH	45
5.1. Le bilan social	45
5.2. La base de données économique et sociale	45
5.3. Le tableau de bord RH	45
5.4. Le reporting RH	46
5.5. Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH	46
5.5.1. La performance RH	46
5.5.2. La prévision RH	46
5.5.3. Le recrutement	46
5.5.4. La formation professionnelle	46
5.5.5. La mobilité interne	47
5.5.6. La rémunération	47
5.5.7. Les indicateurs financiers RH	47
6. Les facteurs clés de succès d'un pilotage RH performant	48
Conclusion	49

Chapitre 3 : cas pratique

Introduction	49
---------------------------	-----------

Section 1: présentation de l'organisme de l'accueil

50

1. Présentation générale de la CASNOS Algérienne	50
1.1. Historique de l'organisme	50
1.1.1. 1ère Phase / du 01 janvier 1958 au 31 décembre 1970.....	50
1.1.2. 2ème Phase / du 01 janvier 1971 au 31 décembre 1973	51

1.1.3. 3ème Phase / Loi du 02 Juillet 1983	53
1.2. Les missions de la CASNOS	53
1.3. La Direction Générale de la caisse est chargée de	55
1.4. Les agences régionales.....	56
1.5. Les antennes de wilayas.....	56
2. Présentation de la CASNOS de Tizi Ouzou	56
2.1. L'organigramme de la CASNOS Tizi ousou.....	57
2.2. Organisation administrative de la CASNOS de Tizi Ouzou.....	57
2.2.1. Directeur de la CASNOS T.O.....	57
2.2.2. Les sous-directions de a CASNOS de Tizi Ouzou	57
2.2.2.1. Sous- direction des systèmes d'information	58
2.2.2.2. Sous-direction des finances et comptabilité	58
2.2.2.3. Sous-directions de recouvrement contrôle et contentieux	58
2.2.2.4. Sous-directions des prestations	58
2.2.2.5. Sous-direction du contrôle médicale	59
2.2.2.6. Sous-direction de ressources humaines et moyennes	59
2.2.2.7. Sous-direction de ressources humaines et moyennes	59
2.3. Particularité de la CASNOS de Tizi-Ouzou	59
Section 2 : Analyse des données et interprétations des résultats	59

1.1. La présentation du champ d'étude : sous-direction des ressources humaines et moyennes	59
1.2. Les missions de la S.D.R.H.M	59
1.3. L'organisation de la sous-direction de ressources humaines et moyennes	59
1.2.1. Service de ressources humaines et paie	60
1.3.1. La sous-direction de moyen généraux	60
1. Informations relatives au personnel de l'entreprise	61
2.1. La présentation de la méthodologie de recherche	61
2.2. La présentation de l'entretien et l'analyse des donnés issus de service RH	61
2.1. La variation de l'effectif entre 2016 au 2020.....	64
2.2. La répartition des effectifs par sexe	65
2.3. La répartition de l'effectif par qualification	65
2.4. Répartition de l'effectif par tranche d'âge	66
2.5. Répartition des effectifs par le type de contrat de travail	66

Section3 : l'élaboration des tableaux de bord 67

1. Information relative au tableau de bord après l'analyse de l'entretien la CASNOS 67

1.1. Décision d'élaboration des tableaux de bord 67

1.2. L'objectif et l'importance des tableaux de bord ressources humaines pour la CASNOS 67

1.3. Les acteurs intervenants dans l'élaboration du TBRH 68

1.4. Rapport d'activité RH 68

1.5. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord ressources humaines à la CASNOS 68

2. Les principales composantes du tableau de bord RH au sein de la CASNOS..... 71

2.1. Effectif 71

2.2. Turnover 71

2.3. L'absentéisme 72

2.4. La masse salariale 73

3. Le tableau de bord RH proposé à la CASNOS de T.O 74

Conclusion 77

Conclusion générale 78

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé :

Un tableau de bord RH est un outil de pilotage qui permet de collecter et de mesurer des données fournies par des indicateurs RH (absentéisme, masse salariale, données salariales etc...). Ce tableau analytique est un outil d'aide à la prise de décision et à la définition de la stratégie RH de l'entreprise.

La réalisation d'un tableau de bord RH est quasi-indispensable pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il permet de se faire une idée rapide de l'efficacité des ressources humaines, de leur diversité et des dysfonctionnements sociaux existants ou risquant d'apparaître. En conséquence, comme tous les tableaux de bord, celui destiné aux RH est un outil de prévision d'aide à la décision.

Ensuite, c'est un excellent outil de communication interne avec les salariés et responsables de l'entreprise, qui permet d'évoquer à l'appui de données chiffrées, les problèmes rencontrés dans l'entreprise au sujet des ressources humaines.

Enfin, le système de pilotage participe à la mise en cohérence des différentes actions RH inscrite dans les plans actions opérationnels, il s'inscrit dans une logique à court terme, moyen et long terme, les indicateurs retenus traduisent la capacité de l'organisation à atteindre les résultats fixés et à se projeter dans l'avenir.

Mots clé : Tableaux de bord ressources humaines, performance, système de pilotage, indicateurs ressources humaines.

Abstract:

An HR dashboard is a management tool that collects and measures data provided by HR indicators (absenteeism, demography, salary data, etc.). This analytical table is a tool to help decision-making and the definition of the company's HR strategy.

The creation of an HR dashboard is almost essential for several reasons.

First of all, it gives a quick idea of the efficiency of human resources, their diversity and the social dysfunctions that exist or are likely to appear. As a result, like all dashboards, the HR dashboard is a forecasting, decision support and forecasting tool.

Then, it is an excellent tool for internal communication with employees and managers of the company, which makes it possible to discuss, with the support of figures, the problems encountered in the company with regard to human resources.

Finally, the management system contributes to the consistency of the various HR actions included in the operational action plans, it is part of a short-term logic, medium and long term, the indicators selected reflect the organization's capacity to achieve the set results and plan for the future.

Key words: humans' ressources dashboard, performance, indicators HR, management system.