

PERFORMANCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

indicateurs et tableaux
de bord pour la mesurer





Le CIG adresse ses remerciements aux membres du groupe de travail :

- Aline ANDRE, Responsable du service de suivi de gestion RH (Ville de Fontenay-sous-Bois) ;
 - Lydia BENFARES, Contrôleur de gestion (Ville de La Courneuve) ;
 - Gérard BENICHOU, Contrôleur de gestion (Département de Seine-Saint-Denis) ;
 - Claire BLONDET, Responsable GPEEC (Ville de Gennevilliers) ;
 - Aicha CHAJAI, Responsable de l'unité organisation (Ville de La Courneuve) ;
 - Amandine DUMONT, Chargée de recrutement/GPEEC (Ville de Gennevilliers) ;
 - Fatim FAHMI, Responsable emploi/formation (Ville de Stains) ;
 - Sylvie FORET, Directrice des ressources humaines (Ville de Gennevilliers) ;
 - Martha HORWAT BURLAND, Gestionnaire RH (CCAS d'Asnières-sur-Seine) ;
 - Jean-François LEMMET, Directeur Général Adjoint (Département des Hauts-de-Seine) ;
 - Patrick MENU, Directeur des ressources humaines (Ville de Choisy-le-Roi) ;
 - Maritza PRAT-CORONA, Responsable du service développement des RH (Ville de Fontenay-sous-Bois) ;
 - Yann SCELO, Responsable du pôle GPRH (Ville de Choisy-le-Roi) ;
 - Alexandra TISSOT PAGES, Chef du service Emploi-effectifs (Département des Hauts-de-Seine) ;
- Et particulièrement à Annie CHEMLA LAFAY, Chef du Département Recherche, Etudes, Veille à l'Institut de la gestion publique et du développement économique.



Depuis 2007, le CIG propose aux collectivités territoriales et aux établissements publics de la petite couronne de participer aux actions « Observer pour agir ».

Depuis cette date, un réseau d'experts des ressources humaines travaille conjointement avec le service GPEEC sur des thématiques concrètes, avec des objectifs pragmatiques et réalistes.

Cette publication présente les résultats du groupe de travail 2010 sur les indicateurs de mesure de la performance de la GRH.

Ces nouveaux indicateurs complètent les sept familles d'indicateurs existants, conçus selon le même principe d'appel à l'expérience et à l'expertise de professionnels des ressources humaines.

Le CIG accompagne ainsi les collectivités territoriales qui souhaitent mesurer la qualité de leur gestion des ressources humaines par la mise à disposition d'outils d'évaluation pertinents et adaptés à tous.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Le président du CIG petite couronne

Jacques Alain Bénisti,
Député-Maire de Villiers-sur-Marne

Sommaire

→ Objectifs et méthode de la démarche	P 4
→ Qu'entend-on par « une gestion des ressources humaines performante » ?	P 5
→ Outils de mesure d'un recrutement performant	P 6
▶ 1.1 Définition	P 6
▶ 1.2 La durée de la présélection	P 6
▶ 1.3 La durée entre 1 ^{er} entretien d'embauche et la décision finale	P 7
▶ 1.4 L'ancienneté moyenne des agents dans le 1 ^{er} poste	P 9
▶ 1.5 Une procédure de recrutement égalitaire et connue de tous	P 12
→ Outils de mesure de l'attractivité	P 14
▶ 2.1 Définition	P 14
▶ 2.2 Le volume des candidatures reçues	P 14
▶ 2.3 La mobilité interne	P 15
▶ 2.4 La souplesse dans l'aménagement du temps de travail	P 15
→ Outils de mesure d'une gestion performante de l'encadrement	P 16
▶ 3.1 Définition	P 16
▶ 3.2 La formation du personnel encadrant	P 16
▶ 3.3 Le taux de départ volontaire par service	P 18
→ Outils de mesure d'une gestion prévisionnelle performante des effectifs	P 19
▶ 4.1 Définition	P 19
▶ 4.2 Tableau annuel des prévisions	P 19
▶ 4.3 Le taux de remplacement des absences	P 20
▶ 4.4 Le temps de remplacement des absences	P 21
→ Tableau de bord « d'alarmes » interne en ressources humaines	P 22
→ Conclusion	P 23



Objectifs et méthode de la démarche

Fortement engagée dans la dynamique « Observer pour Agir », la Direction de l'emploi du CIG a entrepris au 2^{ème} semestre 2010 une réflexion sur la mise en place d'indicateurs de mesure de la performance en GRH, communs à l'ensemble des collectivités et des établissements publics de petite couronne.

Cette démarche fait suite à la conférence annuelle du 8 avril 2010 où s'est tenue une table ronde, amorçant les débats sur : « Comment mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante : du concept à la pratique »¹.

Les éléments présentés dans cette plaquette reposent sur l'expérience et l'expertise d'une dizaine de professionnels des ressources humaines de petite couronne, les travaux de l'IGPDE² et du service GPEEC du CIG³.

La sélection des indicateurs s'est appuyée sur la combinaison de deux critères :

- Réponse à l'un des objectifs assignés à une GRH performante
- Adaptation à l'ensemble des collectivités territoriales

Les indicateurs présentés dans cette plaquette portent exclusivement sur les emplois permanents.

Les agents considérés sont les fonctionnaires (titulaires et stagiaires) et les non titulaires sur emploi permanent. Pour la plupart des indicateurs, la périodicité est annuelle.

Selon les indicateurs, le niveau de performance s'évalue, soit en fonction d'un baromètre ou d'un seuil commun, soit en fonction de comparaisons internes (exemple : comparaison du taux de turnover par service).

Cette plaquette n'a pas l'ambition de présenter un modèle d'évaluation exhaustif de la performance en gestion des ressources humaines mais de fournir aux professionnels des ressources humaines quelques indicateurs, retenus à la fois pour leur pertinence et leur simplicité de calcul, qui sont à décliner en interne en fonction des besoins de chacun.

(1) « Conférence annuelle 2010 emploi et ressources humaines en petite couronne », Collection Les diagnostics de l'emploi territorial, repère RH 3, juin 2010, CIG petite couronne.

(2) « Performance de la fonction « Ressources humaines », études et perspectives, Ministère des comptes publics et de la fonction publique, La Documentation française juin 2009.

(3) « Des familles d'indicateurs en ressources humaines », Observer pour agir, 2009, CIG petite couronne.



Qu'entend-on par « une gestion des ressources humaines performante » ?

Quel que soit le domaine ciblé, une évaluation n'a de sens que rapportée aux objectifs assignés.

De ce fait, l'étape première de la démarche consistait à s'accorder sur une définition commune de la performance en gestion des ressources humaines et d'en fixer les objectifs, en partant du principe que les fonctions de gestion des ressources humaines sont des processus administratifs dont la qualité peut être analysée, évaluée du point de vue de son efficacité, et améliorée.

Cette étape a permis de déterminer précisément les champs de l'étude ainsi que les critères de sélection des indicateurs.

Comme le suggère la définition globale retenue par le groupe de travail, une gestion des ressources humaine ne peut être « performante » sans combiner plusieurs critères :

« La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales et les établissements publics a pour objectif de répondre aux besoins en personnel de façon cohérente avec les orientations politiques et stratégiques locales, d'inciter la participation active des encadrants, de valoriser les compétences des agents, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste, au bon moment ».

Au vu de cette définition, quatre aspects de la gestion RH ont été privilégiés : le recrutement, l'attractivité, la gestion de l'encadrement et la gestion prévisionnelle des effectifs. En effet, l'hétérogénéité et la complexité des pratiques ne permettent pas la mise en place d'indicateurs couvrant l'ensemble des champs de la GRH, particulièrement ceux qui relèvent du qualitatif (élaboration d'un plan de formation, mise en place de bilans de compétence, engagement d'un management participatif...).

Chacun des aspects traités est assorti d'une définition et d'indicateurs de mesure.



Outils de mesure d'un recrutement performant

1.1 Définition

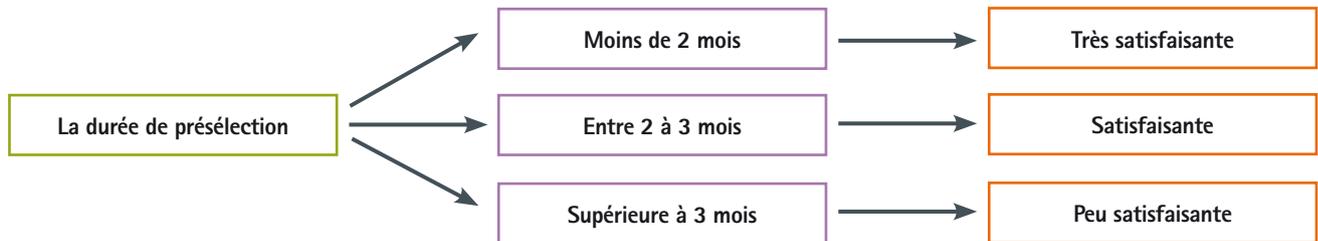
« Un recrutement performant est le recrutement d'un agent qui est capable de répondre aux objectifs de son poste de travail, au terme d'un processus équitable et connu de tous, assuré par les encadrants et les chargés de recrutement et dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation ».

1.2 La durée de la présélection

Le premier aspect abordé dans l'évaluation de la performance du recrutement est la durée de la présélection, autrement dit, la phase entre la diffusion de l'annonce et le 1^{er} entretien d'embauche. Cette

approche vise à mesurer le délai de la procédure du recrutement dont dépend, en partie, la continuité du service public.

Cette évaluation s'effectue sur la base d'un baromètre, défini de la manière suivante :



La durée de la présélection doit être évaluée systématiquement pour chaque poste sur emploi permanent, à l'exception de ceux considérés en tension (très peu de candidats) ou sensibles (emplois stratégiques).

Les informations collectées, annuellement ou trimestriellement (en fonction de la fréquence des recrutements), sont synthétisées sous forme de tableau permettant d'obtenir une vision d'ensemble de la situation et une analyse croisant plusieurs variables.

TABLEAU DE BORD DE LA DURÉE DE LA PRÉSÉLECTION DES CANDIDATURES

Exemple : au cours de l'année N, la collectivité de C...a mené 27 procédures de recrutement pour des postes sur emploi permanent considérés « ordinaires » (ni en tension, ni sensibles). Lors de chaque recrutement, la durée de présélection a été évaluée.

La synthèse se présente sous cette forme :

Catégorie	Très satisfaisant		Satisfaisant		Peu satisfaisant		Pas satisfaisant		Total des recrutements « ordinaires »
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre
Catégorie A	1	20 %	3	60 %	1	20 %	-	-	5
Catégorie B	3	30 %	2	20 %	5	50 %	-	-	10
Catégorie C	3	25 %	6	50 %	2	16 %	1	9 %	12
Total	7	26 %	11	40,5 %	8	30 %	1	3,5 %	27

- Les déclinaisons : par filière, direction, service, métier
- La périodicité : annuelle ou trimestrielle

► 1.3 La durée entre le 1^{er} entretien d'embauche et la décision finale

La seconde phase du recrutement abordée pour évaluer les délais des recrutements, concerne la durée écoulée entre le 1^{er} entretien d'embauche et la décision finale du choix du candidat. L'évaluation s'appuie ici encore sur un baromètre. Le domaine ciblé demeure le

même : l'ensemble des procédures de recrutement sont à prendre en considération, exceptées celles relatives aux postes en tension ou sensibles.

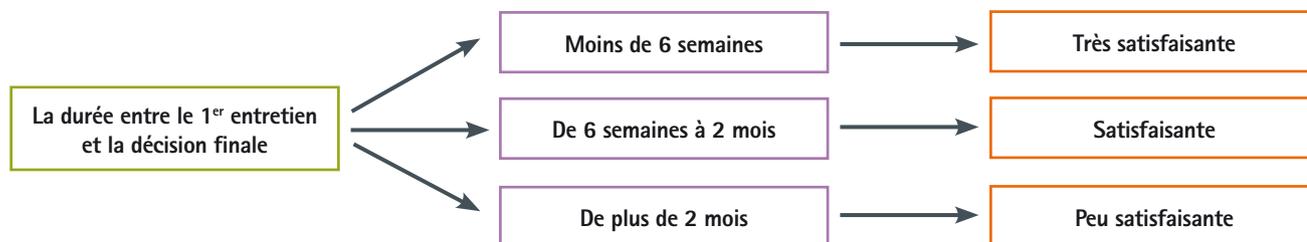


TABLEAU DE BORD DE LA DURÉE ENTRE LE 1^{er} ENTRETIEN ET LA DÉCISION FINALE

Exemple : au cours de l'année N, la collectivité de C...a mené 27 procédures de recrutement pour des postes sur emploi permanent considérés « ordinaires » (ni en tension, ni sensible). Lors de chaque recrutement, la durée entre le 1^{er} entretien et la décision finale a été évaluée.

La synthèse se présente sous cette forme :

Catégorie	Très satisfaisant		Satisfaisant		Peu satisfaisant		Pas satisfaisant		Total des recrutements « ordinaires »
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre
Catégorie A	-	-	4	80 %	1	20 %	-	-	5
Catégorie B	2	20 %	4	40 %	4	40 %	-	-	10
Catégorie C	3	25 %	6	50 %	2	16 %	1	9 %	12
Total	5	18,5 %	14	52 %	7	26 %	1	3,5 %	27

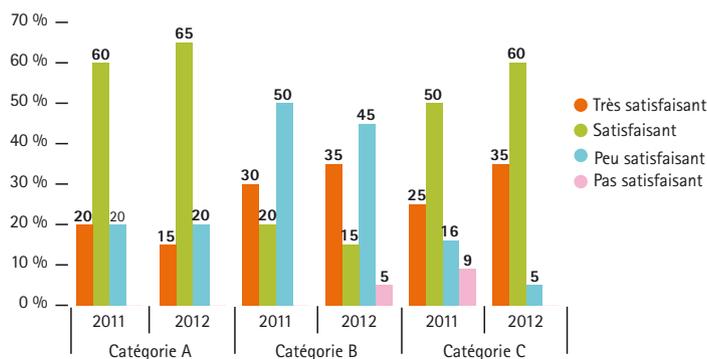
• Les déclinaisons : par filière, direction, service, métier

• La périodicité : annuelle ou trimestrielle

POUR ALLER PLUS LOIN...

Il semble important de s'intéresser à la progression du niveau de performance ciblée. Cette approche peut s'opérer à travers des analyses comparatives, retraçant la situation recensée d'une année sur l'autre. Ci-contre, un exemple de graphique représentant la progression du niveau de performance de la durée de la présélection des candidatures entre 2011 et 2012.

Progression du niveau de performance de la durée de la présélection des candidatures par catégorie hiérarchique



► 1.4 L'ancienneté moyenne des agents dans le premier poste

Bien évidemment, l'ancienneté moyenne ne peut être appréhendée de la même manière d'un poste à l'autre, ni d'une collectivité à l'autre. Au vu de la diversité des métiers territoriaux (231 recensés en 2009⁴), il ne paraît pas pertinent de s'engager dans l'élaboration d'un baromètre d'évaluation commun à l'ensemble des métiers de la FPT. Néanmoins, quel que soit le poste concerné et les fonctions attribuées, il semble pertinent de considérer qu'une **ancienneté moyenne dans le 1^{er} poste au sein de la collectivité inférieure à un an est peu satisfaisante**. Mais l'examen ne doit pas se limiter à ce seuil. Il faut également s'intéresser aux agents dont l'ancienneté

moyenne dans le premier poste au sein de la collectivité est inférieure à deux ans, particulièrement pour les « nouveaux titulaires », dans la mesure où des départs peuvent survenir l'année qui suit leur titularisation.

L'objectif de collecter ces informations est, pour les services des ressources humaines, d'identifier d'éventuelles « erreurs » de recrutement (au cours des deux dernières années par exemple) afin de mesurer si l'objectif général « *mettre la bonne personne au bon poste, au bon moment* » est atteint.

(4) Guide des métiers territoriaux, CNFPT, Edition 2009

TABLEAU DE BORD DE L'ANCIENNETÉ MOYENNE DANS LE 1^{er} POSTE

Exemple : au cours des deux dernières années dans la collectivité C..., 19 agents sur emploi permanent (fonctionnaires et non titulaires confondus) ont une ancienneté moyenne dans leur 1^{er} poste au sein de la collectivité inférieure à 1 an et 5 agents n'ont plus occupé leur 1^{er} poste au sein de la collectivité l'année qui a suivi leur titularisation.

La synthèse de ce bilan se présente sous cette forme :

	Agents dont l'ancienneté moyenne dans le 1 ^{er} poste au sein de la collectivité est < à 1 an							Agents ayant quitté la collectivité dans l'année qui a suivi leur titularisation						
	Cat. A		Cat. B		Cat. C		Total	Cat. A		Cat. B		Cat. C		Total
Service	Nb.	Part	Nb.	Part	Nb.	Part	Nb.	Nb.	Part	Nb.	Part	Nb.	Part	Nb.
Espaces verts	-	-	-	-	6	100 %	6	-	-	-	-	1	100 %	1
Ressources humaines	1	50 %	-	-	1	50 %	2	-	-	-	-	-	-	-
Informatique	2	22 %	4	44,50 %	3	33,50 %	9	2	50 %	2	50 %	-	-	4
Communication	-	-	1	100 %	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Secrétariat général	-	-	1	100 %	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Total	3	16 %	6	31,5 %	10	52,5 %	19	2	40 %	2	40 %	1	20 %	5

• Les déclinaisons : par filière, direction, service, métier

• La périodicité : annuelle ou trimestrielle

POUR ALLER PLUS LOIN...

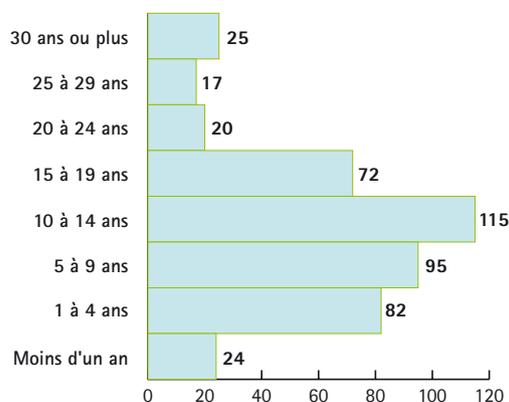
Il peut paraître surprenant de voir figurer l'indicateur « **pyramide des anciennetés** » dans la rubrique dédiée à mesurer la performance du recrutement. Toutefois, cet indicateur présente l'intérêt de visualiser rapidement et de manière globale la longévité des agents dans la collectivité, demande forte des élus à laquelle

les services RH doivent être en mesure de répondre. La « pyramide des anciennetés » vient alors en complément de l'indicateur « Ancienneté moyenne des agents dans le premier poste » examiné précédemment.

Exemple : la commune de C...compte 450 agents sur emploi permanent répartis selon leur ancienneté comme suite :

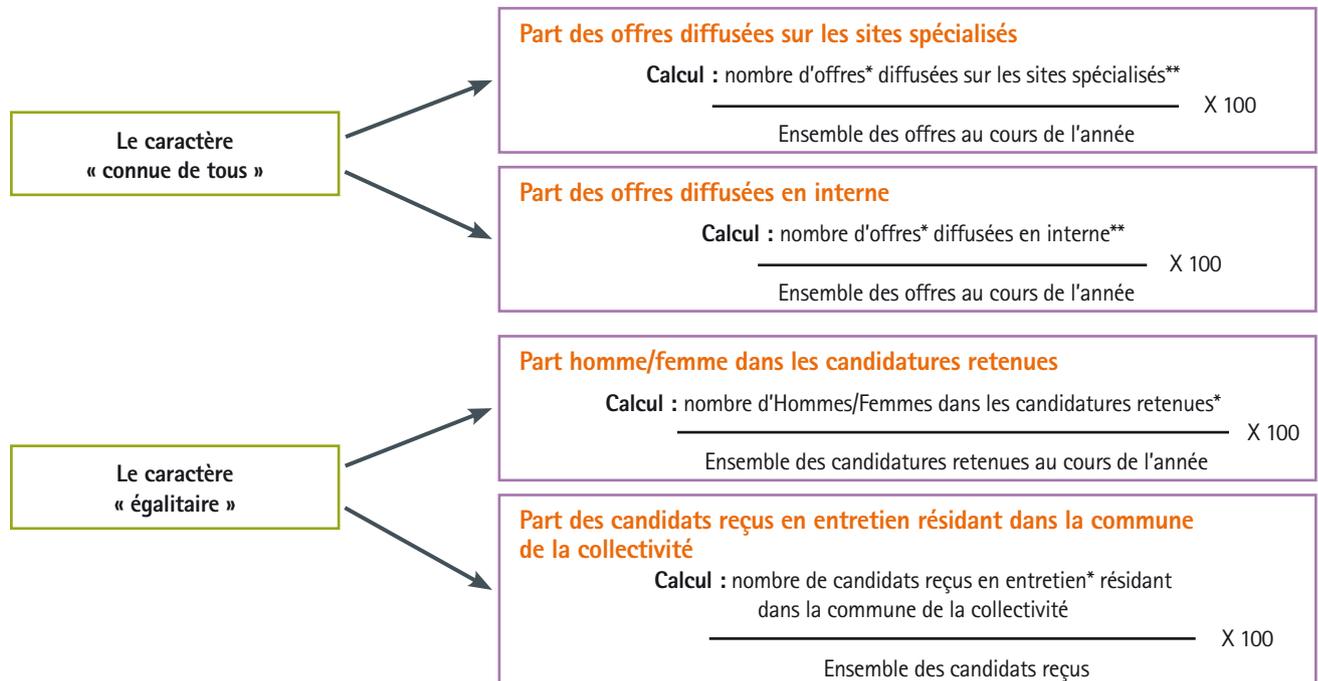
	Effectifs
Moins d'un an	24
1 à 4 ans	82
5 à 9 ans	95
10 à 14 ans	115
15 à 19 ans	72
20 à 24 ans	20
25 à 29 ans	17
30 ans ou plus	25

Pyramide des anciennetés (en volume)



► 1.5 Une procédure de recrutement égalitaire et connue de tous

Evaluer si les procédures de recrutement sont « **égalitaires et connues de tous** », est un exercice complexe qui nécessite la mise en œuvre de plusieurs indicateurs :



* Comptabiliser les postes sur emploi permanent - ** Comptabiliser uniquement la 1^{re} diffusion de l'offre

- **Les déclinaisons** : par filière, catégorie hiérarchique, direction, service, voire par métier.
- **La périodicité** : annuelle

POUR ALLER PLUS LOIN...

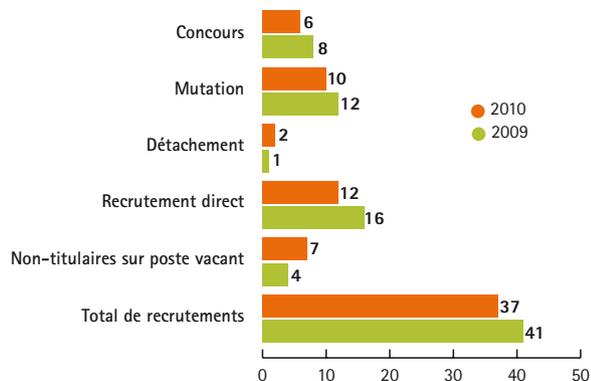
Au-delà des objectifs assignés au recrutement performant, l'étude de la typologie des recrutements est intéressante dans la mesure où elle permet d'identifier les différentes pratiques de recrutement au sein de la collectivité, et surtout, d'entreprendre une analyse

comparative entre les services ou les directions. L'analyse sera d'autant plus pertinente si une observation de l'évolution de cette typologie est réalisée d'une année sur l'autre.

Exemple : sur l'année 2009, la collectivité de C...a recruté 41 agents sur emploi permanent et 37 agents sur l'année 2010, répartis comme suit :

Type de recrutement sur emploi permanent	Nombre de recrutements	
	2009	2010
Concours	8	6
Mutation	12	10
Détachement	1	2
Recrutement direct	16	12
Non-titulaires sur poste vacant	4	7
Total de recrutements	41	37

Evolution des types de recrutement sur emploi permanent entre 2009 et 2010 (en volume)



- Les déclinaisons : par filière, direction, service.

- La périodicité : annuelle



Outils de mesure de l'attractivité

2.1 Définition

« L'attractivité d'une collectivité peut se définir par sa capacité à attirer, à motiver, à faire produire les agents et à proposer des solutions permettant une meilleure conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée ».

2.2 Le volume des candidatures reçues

Moyenne des candidatures reçues par catégorie hiérarchique

Cet indicateur mesure la capacité globale de la collectivité à « attirer » et son degré d'attractivité par catégorie hiérarchique.

$$\text{Calcul : } \frac{\text{nombre de candidatures* reçues par catégorie}}{\text{Nombre de recrutements* par catégorie}}$$

* Sur emploi permanent

TABLEAU DE BORD DU VOLUME DES CANDIDATURES REÇUES

Exemple : au cours du 1^{er} semestre 2010, la collectivité de C...a reçu 535 candidatures pour 24 postes sur emploi permanent, dont 334 candidatures pour 12 postes de catégorie C, 90 pour 5 postes de catégorie B et 111 pour 7 postes de catégorie A.

	Cat. C	Cat. B	Cat. A	Total
Nombre de candidatures reçues	334	90	111	535
Part des candidatures reçues	43 %	32 %	25 %	100 %
Nombre de recrutements	12	5	7	24
Part des recrutements	48 %	20 %	32 %	100 %
Moyenne des candidatures reçues par recrutement	28	18	16	22

• **Les déclinaisons :** par filière, direction, service, secteur d'activité ou métier

• **La périodicité :** semestrielle ou annuelle (en fonction de la fréquence des recrutements)

2.3 La mobilité interne

Définition⁵ : la mobilité interne recouvre un changement de poste, de métier au sein de la même collectivité, voulu ou subi. Deux types de mobilité interne se distinguent :

- *La mobilité verticale : changement d'emploi ou de métier d'un*

niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur.

- *La mobilité horizontale : changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité.*

Part de la mobilité interne parmi les recrutements

Cet indicateur permet de mesurer la capacité de la collectivité à proposer des perspectives de carrière en interne à ses agents. L'intérêt est de le calculer par service afin d'identifier les services dont la part de la mobilité interne est en deçà de la moyenne globale.

$$\text{Calcul général : } \frac{\text{nombre de postes* pourvus par la mobilité interne dans l'année}}{\text{Nombre total de postes pourvus dans l'année}} \times 100$$

* Sur emploi permanent

- **Les déclinaisons :** par filière, direction, service

- **La périodicité :** annuelle

2.4 La souplesse dans l'aménagement du temps de travail

Part des agents à temps partiel

Cet indicateur évalue le degré de souplesse dans l'aménagement du temps de travail dont disposent les agents, par catégorie hiérarchique, en vue d'appréhender le concept de la conciliation entre « vie professionnelle et vie privée ». Dans cette analyse, il est essentiel de distinguer les agents à temps partiel de droit et ceux à temps partiel sur autorisation.

$$\text{Calcul général : } \frac{\text{nombre d'agents* à temps partiel sur emploi permanent}}{\text{Effectif total sur emploi permanent}} \times 100$$

* Fonctionnaires et non titulaires

TABLEAU DE BORD DU TEMPS PARTIEL

Catégorie hiérarchique	Part des agents à temps partiel			Part des agents à temps partiel sur autorisation / ensemble des agents à temps partiel		
	Homme	Femme	Total	Homme	Femme	Total
Cat. A						
Cat. B						
Cat. C						
Total						

- **Les déclinaisons :** par filière, direction, service et par quotité de temps partiel

- **La périodicité :** annuelle

(5) « La mobilité interne », Collection Les diagnostics de l'emploi territorial, hors série n°4, CIG petite couronne, août 2003.



Outils de mesure d'une gestion performante de l'encadrement

3.1 Définition

« Une gestion performante de l'encadrement définit le socle de compétences requis des agents d'encadrement, permet à chacun(e) d'accéder à l'encadrement quel que soit son statut, prépare, maintient et développe les capacités managériales et veille à la parité homme/femme ».

3.2 La formation du personnel encadrant

Part du personnel encadrant* ayant suivi des formations au cours de l'année

Cet indicateur permet de comparer le niveau global de formation du personnel encadrant, soit, en d'autres termes, les efforts engagés par la collectivité au cours de l'année pour développer les compétences des encadrants.

$$\text{Calcul : } \frac{\text{nombre du personnel encadrant* ayant suivi des formations au cours de l'année N}}{\text{Nombre total d'agents au 31/12 de l'année N}} \times 100$$

* Agents titulaires et non titulaires sur emploi permanent ayant au moins un agent sous leur responsabilité hiérarchique

Part du personnel encadrant* ayant suivi des formations dédiées à l'encadrement au cours de l'année

Cet indicateur évalue l'effort de formation en management de la collectivité à travers son engagement dans des actions visant à « ...préparer, maintenir et développer les capacités managériales... ».

$$\text{Calcul : } \frac{\text{nombre d'encadrants* ayant suivi des formations dédiées à l'encadrement** au cours de l'année N}}{\text{Nombre total d'agents au 31/12 de l'année N}} \times 100$$

* Agents titulaires et non titulaires sur emploi permanent ayant au moins un agent sous leur autorité hiérarchique

** Exemple de formation dédiée à l'encadrement : management individuel ou collectif, conduire une stratégie managériale, gérer les conflits au sein d'une équipe, gestion de l'absentéisme, organiser le temps de travail, coaching, entraînement à la conduite d'entretiens individuels...

TABLEAU DE BORD DE LA FORMATION DU PERSONNEL ENCADRANT

	Part d'agents* ayant suivi des formations au cours de l'année		Part d'agents* ayant suivi des formations dédiées à l'encadrement au cours de l'année		Part d'agents* de cat. A		Part d'agents* de cat. B		Part d'agents* de cat. C	
	Homme (%)	Femme (%)	Homme (%)	Femme (%)	Homme (%)	Femme (%)	Homme (%)	Femme (%)	Homme (%)	Femme (%)
Encadrant de proximité										
Responsable d'un service										
Responsable de plusieurs services										
Poste de direction (DGA, DG)										
Ensemble des effectifs sur emploi permanent										

* Doivent être recensés les agents titulaires et non titulaires sur emploi permanent

• Les déclinaisons : par filière, direction, service

• La périodicité : annuelle

3.3 Le taux de départ volontaire par service

Un taux de départ volontaire élevé dans un service peut être la conséquence de pratiques managériales inadaptées.

L'objectif est d'identifier les services présentant un taux de départ volontaire particulièrement fort par rapport à la moyenne établie à l'échelle de la collectivité.

$$\text{Calcul général : } \frac{\text{nombre de départs volontaires* (du service) au cours de l'année N}}{\text{Nombre total d'agents (du service) au 31/12 de l'année N}} \times 100$$

* Sont considérés comme départ volontaire : les mutations, les détachements, les démissions et les mises en disponibilité

- Les déclinaisons : par direction
- La périodicité : annuelle

POUR ALLER PLUS LOIN... utilisation d'une grille de motifs pour les départs volontaires

Cette démarche nécessite d'identifier le motif de départ lors de chaque départ volontaire. L'analyse s'opère annuellement par service, voire par direction, et doit être mise en corrélation avec les changements d'encadrants.

Grille des motifs :

- Convenances personnelles (réduire le temps de trajet domicile-travail, arrêt (volontaire de la carrière professionnelle pour se consacrer à d'autres activités, mobilité géographique...)
- Mutation du compagnon ou conjoint
- **Ambiance de travail*** (manque de cohésion d'équipe, difficulté avec la politique managériale)
- Augmenter la rémunération*
- Avoir des responsabilités plus importantes dans une autre structure*
- Changer de secteur professionnel (reconversion)
- Autre (à préciser)

* Motifs pour lesquels il est « possible » d'agir.



Outils de mesure d'une gestion prévisionnelle performante des effectifs

► 4.1 Définition

« Une gestion prévisionnelle performante des effectifs permet d'anticiper les évolutions quantitatives du personnel, d'analyser les départs à la retraite et de préparer les besoins de remplacement, en fonction des compétences à venir de la collectivité ».

► 4.2 Tableau annuel des prévisions de départs

Objectif : anticiper les départs à la retraite des agents sur emploi permanent

Le cadre réglementaire du régime des retraites, à la fois évolutif et complexe, paraît peu propice à la mise en place de projections fiables des départs à la retraite. Cependant, cette démarche anticipative est nécessaire pour préparer au mieux les recrutements à venir.

Les textes prévoient le passage progressif de l'âge légal à la retraite de 60 ans à 62 ans (décret du 31 décembre 2010). Ainsi, le seuil d'âge proposé dans cette publication pour recenser les départs éventuels à la retraite des agents sur emploi permanent (agents âgés de 60 ans ou plus) devra être révisé.

Par ailleurs, il semble difficile d'établir des prévisions relativement fiables au-delà de trois ans à compter de la date de l'analyse.

En outre, établir des prévisions de départs à la retraite n'a d'intérêt pour les services des ressources humaines, que si les projections sont réalisées par métier. En effet, l'enjeu d'une telle démarche est de s'interroger sur la définition du « futur poste vacant » afin de recruter en fonction des besoins à venir de la collectivité et non de renouveler à l'identique les effectifs.

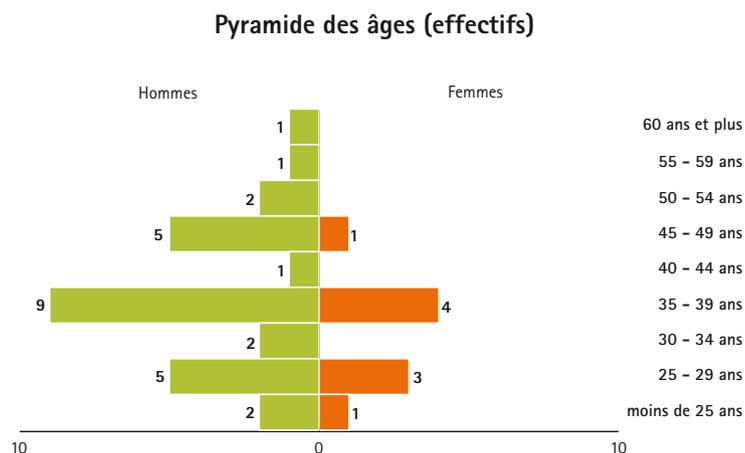
Métiers	Nombre de départs prévus (agents titulaires et non titulaires sur emploi permanent de 60 ans ou plus)		
	2011	2012	2013
Gestionnaire de paie			
Agent d'accueil			
Urbaniste			
...			
Total			

POUR ALLER PLUS LOIN... élaboration d'une pyramide des âges par service

Objectif : visualiser la structure des effectifs par âge sur emploi permanent.

Exemple : au 31 décembre de l'année N, le service informatique de la collectivité de C...est composé de 37 agents sur emploi permanent (28 hommes et 9 femmes), répartis comme suit :

	Hommes	Femmes
Moins de 25 ans	2	1
25-29 ans	5	3
30-34 ans	2	0
35-39 ans	9	4
40-44 ans	1	0
45-49 ans	5	1
50-54 ans	2	0
55-59 ans	1	0
60 ans et plus	1	0
Total	28	9



4.3 Le taux de remplacement des absences

Objectif : repérer les dysfonctionnements de l'activité par service

Calcul : nombre d'absences* remplacées** totalement / partiellement au cours de l'année N par service

Nombre total d'absences au cours de l'année N par service

X 100

* Absences dont la durée est au moins équivalente à 3 mois consécutifs d'arrêts pour les agents sur emploi permanent

** Les remplacements peuvent être externes ou internes (répartition du travail en interne)

• Les déclinaisons : par type d'absence

• La périodicité : annuelle

► 4.4 Le temps de remplacement des absences

Objectif : évaluer la continuité du fonctionnement du service public

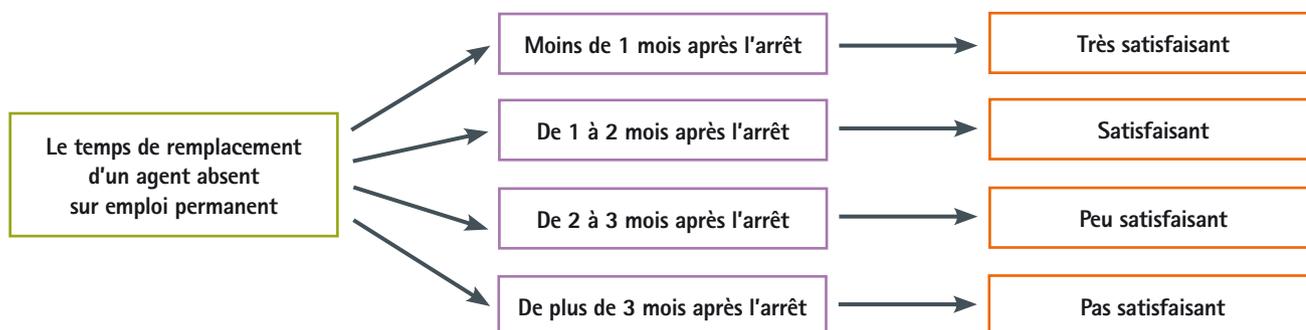


TABLEAU DE BORD DU TEMPS DE REMPLACEMENT DES ABSENCES

Exemple : au cours de l'année N, 15 agents sur emploi permanent ont été arrêtés plus de trois mois consécutifs. Le temps de remplacement a été évalué pour chaque absence. La synthèse annuelle par catégorie hiérarchique se décline de la manière suivante :

Catégorie	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	Total	Total (en %)
Catégorie A	-	3	1	-	4	27 %
Catégorie B	1	2	2	-	5	33 %
Catégorie C	2	4	-	-	6	40 %
Total (en volume)	3	9	3	-	15	100 %
Total (en pourcentage)	20 %	60 %	20 %	-	100 %	

• Les déclinaisons : par filière, direction, service, métier

• La périodicité : annuelle



Tableau de bord « d'alarmes » interne pour les services des RH

Les indicateurs présentés dans cette rubrique ne sont pas associés directement aux objectifs globaux de la performance en GRH mais permettent aux services des ressources humaines de repérer

d'éventuels dysfonctionnements internes par une comparaison inter-services.

TABLEAU DE BORD « D'ALARMES » INTERNE

Nom du service	Taux de turn-over*	Nombre de demandes de mobilité	Taux d'absence pour raisons médicales**	Nombre de sanctions disciplinaires	Nombre de demandes de RDV auprès de la DRH	Nombre de consultations auprès du personnel spécialisé dans le domaine de la santé ou du social (psychologues, assistantes sociales, médecins de prévention...)
Service des espaces verts						
Service communication						
Service juridique						
Service urbanisme...						
Moyenne générale						

* Calcul du taux de turn-over

$$\frac{(\text{Nombre de départs durant l'année N} + \text{nombre d'arrivées durant l'année N}) / 2}{\text{Effectif au 31 décembre de l'année N-1}} \times 100$$

** Calcul du taux d'absence pour raisons médicales

$$\frac{(\text{Nombre de jours calendaires d'absence pour raisons médicales (maladie ordinaire, accident de service, maladie professionnelle, congé de longue maladie, congé de longue durée, maternité, paternité⁽⁶⁾, adoption⁽⁶⁾)})}{\text{Effectif au 31 décembre de l'année N-1}} \times 100$$

(6) Les congés de paternité et d'adoption sont inclus en référence au congé maternité qui relève de l'absence pour raisons médicales.

• Les **déclinaisons** : par direction

• La **périodicité** : annuelle



Conclusion

Le contexte budgétaire restreint et l'exigence croissante de l'efficacité des services publics font de la performance en GRH (délai, coût, qualité) un enjeu prégnant.

Certes, les pratiques de GRH dépendent de l'orientation politique et stratégique de la collectivité. Pour autant, des prérogatives communes en matière de GRH sont visibles, telles que « mettre la bonne personne au bon poste, au bon moment ».

La série d'indicateurs présentée ici, permettant d'évaluer la GRH sous quatre aspects (recrutement, attractivité, gestion de l'encadrement et gestion prévisionnelle des effectifs), complète les travaux engagés en 2007, traduits sous la forme de fiches pratiques dans la publication « Des familles d'indicateurs en ressources humaines ».

Afin de fournir aux services des ressources humaines des éléments d'évaluation complémentaires, il serait intéressant de mener une enquête commune à l'ensemble des collectivités de la petite couronne, axée sur les indicateurs de performance en GRH.

Ce projet, qui pourrait être envisagé au cours de l'année 2011, permettrait aux collectivités de se comparer aux indicateurs des collectivités de même type, voire de même strate d'agents.

CIG petite couronne
Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne de la région d'Ile-de-France
157, avenue Jean Lolive 93698 Pantin Cedex
Tél. : 01 56 96 80 80 - Fax : 01 56 96 80 81
www.cig929394.fr