



# Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines

Karine Fontaine-Gavino  
Adrien Zambeaux



## Sommaire

<b>1 - Avant-propos</b> .....	p 3
<b>2 - Pourquoi cette plaquette?</b>	
• Une politique RH dynamique.....	p 4
• Bâtir un système de pilotage.....	p 5
• Quels outils pour quelles informations?.....	p 6
• Les acteurs et les destinataires.....	p 7
• Tableau récapitulatif.....	p 8
<b>3 - Le Bilan Social</b>	
• Définition.....	p 9
• Objectifs.....	p 10
• Contenu.....	p 11
• Des logiques distinctes.....	p 15
• Exploitation et limites.....	p 15
<b>4 - Les tableaux de bord</b>	
• Définition.....	p 16
• Objectifs.....	p 16
• Elaboration et contenu.....	p 16
• Agir grâce aux tableaux de bord.....	p 18
• Exemples de tableaux de bord.....	p 19
<b>5 - Annexes</b>	
• Les principaux indicateurs.....	p 23
• Les graphiques.....	p 26
• La pyramide des âges.....	p 27
<b>6 - Bibliographie</b> .....	p 29

## Avant-propos

La gestion du personnel se modernise au sein des collectivités territoriales pour tendre vers une véritable gestion des ressources humaines. Celle-ci passe par le développement des compétences, la gestion des emplois, le plan de formation, l'évolution professionnelle, le recrutement. Pour parfaire cette modernisation, le CIG met à votre disposition des outils de management.

Ce nouveau numéro hors série de la collection « les diagnostics de l'emploi territorial » se penche sur deux outils essentiels de la fonction ressources humaines : le bilan social et les tableaux de bord. Ces outils de pilotage doivent permettre de mieux appréhender les phénomènes observés et d'accompagner les collectivités dans leur prise de décision. Cette plaquette vous donne des pistes pour élaborer et développer vos outils.

En espérant qu'elle vous aidera dans votre gestion quotidienne, je vous en souhaite bonne lecture.

**Le président du CIG petite couronne**

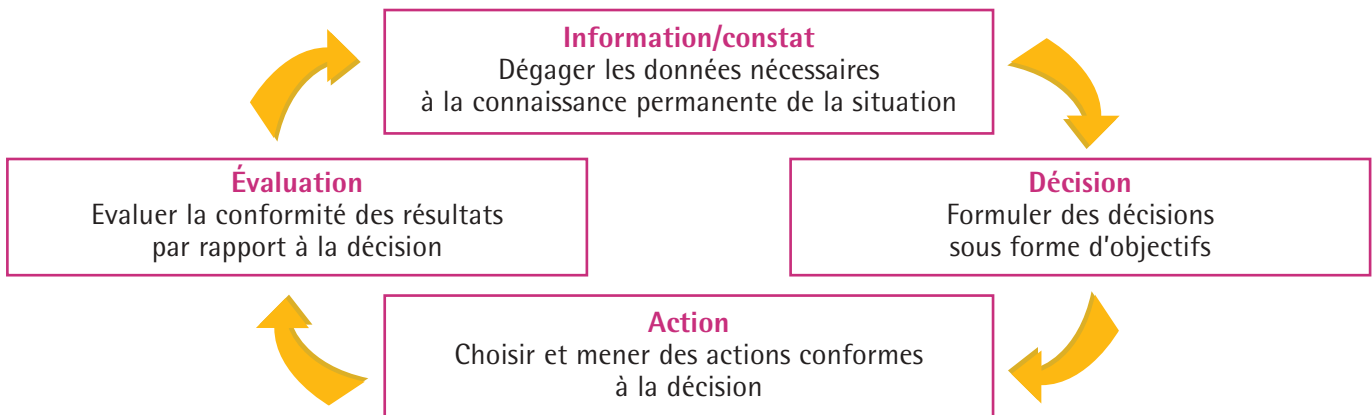
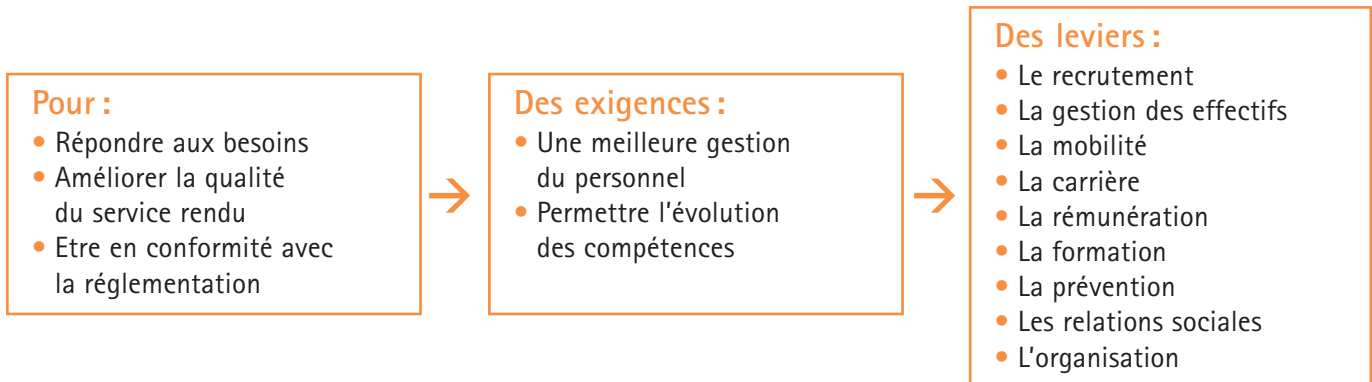


Jacques Alain Bénisti,  
Député-Maire de Villiers-sur-Marne

# Pourquoi cette plaquette ?

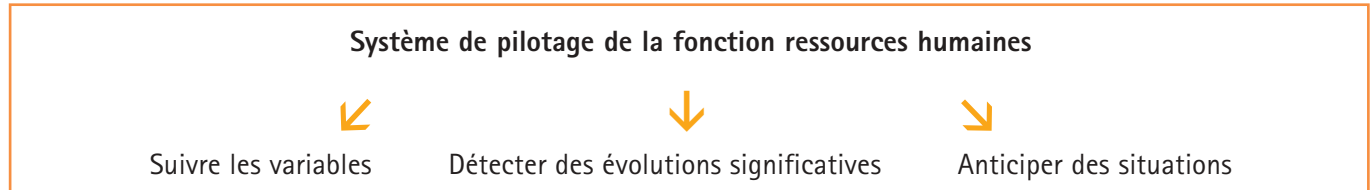
En ressources humaines comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont. Pour construire une politique des ressources humaines efficace et dynamique, il est donc primordial de se doter d'outils performants permettant de faire circuler l'information. Si ce document leur est consacré, nous rappelons toujours que le quantitatif (statistiques, données chiffrées) est au service du qualitatif (décisions adaptées aux objectifs recherchés).

## 1/ Une politique des ressources humaines dynamique



## 2/ Bâtir un système de pilotage

**Définition du système de pilotage:** un système de pilotage est l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision.



Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage. Pour cela il est nécessaire :

- d'identifier les principales missions concernées,
- de préciser les résultats attendus,
- de définir les informations et les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs.

### Déterminer l'objectif de chaque indicateur

- délimiter les frontières de l'observation (l'objet, les agents concernés, le service)
- définir la durée de l'observation
- définir le sens de l'évolution attendue (augmenter, diminuer, maintenir)
- quantifier la mesure

### Élaborer le tableau de bord

- élaborer les indicateurs
- anticiper et dégager les tendances
- croiser les indicateurs et désigner les corrélations

### Repérer les sources d'informations

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

### Présenter les outils de pilotage pour une communication efficace

Le choix de la forme de présentation dépend:

- de la cible
- du message à faire passer
- de l'effet escompté
- des règles de communication courante

Lorsque les objectifs et le champ de l'observation ont été déterminés, il est important de repérer les données disponibles à la DRH, mais aussi dans les services et directions. Les résultats de l'observation doivent être disponibles à l'échelon pertinent: certains indicateurs sont suivis au niveau de la DG et de la DRH, d'autres sont utiles aux différents niveaux des services opérationnels. Ils aident les encadrants de proximité et les responsables de services à jouer tout leur rôle.

### 3/ Quels outils pour quelles informations ?

Passé lointain	Passé proche	Présent	Futur proche	Futur lointain
Analyse rétrospective		Constat et action	Anticipation	
Rapport sur l'état des collectivités et bilan social = Outils d'information et de concertation		Les tableaux de bord = Outil de pilotage et d'aide à la décision	Modélisation = Outil de projection	

Le document du **rapport sur l'état de la collectivité (REC)** récapitule, selon une liste d'indicateurs déterminés préalablement par un décret ministériel, des données chiffrées relatives aux différentes caractéristiques du personnel : emploi (effectifs par cadre d'emplois, âge, sexe), temps de travail, absentéisme, formation, relations professionnelles, action sociale, hygiène et sécurité.

Le document du rapport sur l'état de la collectivité est complexe et se révèle d'un maniement très lourd. De plus, ce document présente des chiffres bruts qu'il convient ensuite de présenter pour une lecture claire.

- Par glissement et de manière abusive on parle souvent de bilan social pour désigner le rapport sur l'état des collectivités.
- Le REC correspond à la seule obligation légale.

A partir des mêmes informations que celles contenues dans le rapport, le **bilan social** fait apparaître en un coup d'œil les éléments essentiels : ainsi une pyramide des âges des hommes et des femmes travaillant dans la collectivité est plus parlante qu'un tableau de répartition des effectifs par sexe et par âge. Le bilan social, document de synthèse et d'analyse, devient alors un outil de gestion des ressources humaines. Ce travail de recherche, de mise en forme, de contrôle des informations produites, permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières. Ces informations constituent autant d'indicateurs : elles font apparaître les résultats des politiques suivies, permettent d'interroger les évolutions en cours et concourent à décider de nouvelles orientations.

Pour contribuer au système d'aide à la décision, le bilan social doit s'enrichir d'outils de gestion tels que les **tableaux de bord**. Ces derniers contribuent au pilotage des ressources humaines : informer, prévoir, organiser, décider, mettre en œuvre, évaluer.

## 4/ Les acteurs et les destinataires

	Acteurs et destinataires	Rôle
<b>Le rapport sur l'état des collectivités (REC)</b>	Les centres de gestion	Collectent, contrôlent, transmettent le REC au CSFPT
	Les collectivités	Etablissent le REC
	Le CSFPT (conseil supérieur de la fonction publique territoriale)	Instance paritaire de consultation nationale destinataire du REC
	La DGCL (Direction Générale des Collectivités Locales)	Elle constitue le lien administratif et technique entre l'État et les collectivités locales. Elle élabore les textes officiels relatifs au statut de la FPT et notamment élabore la circulaire relative au REC
	L'observatoire du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale)	Il travaille sous l'égide du CSFPT et élabore la synthèse nationale
<b>Le bilan social</b>	Les élus	Décident d'une politique de ressources humaines
	La direction générale	Propose la mise en œuvre d'une politique des ressources humaines
	La direction des ressources humaines	Elabore le bilan social
	Les responsables des services	Destinataires
	Les organisations syndicales	Destinataires
	Les agents/les administrés	Destinataires
<b>Les tableaux de bord</b>	La direction générale	Destinataires
	Les responsables des services	Destinataires
	La direction des ressources humaines	Produit les tableaux de bord et les transmet aux services concernés

## 5/ Tableau récapitulatif

	Rapport sur l'état de la collectivité	Bilan social	Tableaux de bord
<b>OBLIGATION</b>	Obligation légale	Pas d'obligation légale	Pas d'obligation légale
<b>PERIODICITÉ</b>	Tous les 2 ans	Annuelle	Au choix, selon les thèmes et les destinataires
<b>OBJECTIF</b>	Favoriser le dialogue social Disposer de données locales et nationales	Favoriser le dialogue social	Aide à la décision
<b>INFORMATIONS PRESENTÉES</b>	Générales et systématiques Données réglementaires	S'adaptent aux spécificités de la collectivité	Informations significatives et rapides ciblées en fonction des points clés de décision des responsables
	Photographie à un instant T – pas de comparaison dans le temps	Photographie à un instant T + évolution dans le temps	Photographie à un instant T + évolution dans le temps + projections par rapport à un objectif fixé
	Exprimées en données brutes	Traitement statistique + croisement d'indicateurs	Traitement statistique + croisement d'indicateurs
	Ni commentaire ni graphique	Informations commentées et présentées visuellement	Informations commentées et présentées visuellement
<b>COMMUNICATION</b>	Ciblée	Outil de communication et de promotion pour encadrants, organisations syndicales et agents	Ciblée pour les « décideurs »
	Représentants du personnel	Représentants du personnel	
	La préfecture		
	Le CSFPT		
<b>Délais de parution</b>	Avant le 30 juin des années paires	Au plus tôt de l'année N+1	Immédiat
<b>OUTIL</b>			
• d'information	oui	oui	oui
• de planification	non	oui	oui
• de concertation	oui	oui	non
• de communication et promotion	non	oui	non



# Le Bilan Social

## 1/ Définition

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.

### Historique

- **1975** : rapport du comité d'étude présidé par M. Sudreau
- **Juillet 1977** : loi sur le bilan social dans les entreprises de plus de 300 salariés.
- **Décembre 1977** : décret d'application de la loi du 12 juillet 1977 dans les établissements publics (liste des indicateurs)
- **7 octobre 1988** : décret d'application de la loi du 12 juillet 1977 dans les établissements publics hospitaliers.
- **20 décembre 1993** : loi sur le rapport annuel d'information au comité d'entreprise dans les entreprises de moins de 300 salariés
- **20 juin 1994** : décret d'application de la loi du 20 décembre 1993 (liste des informations)
- **25 avril 1997** : décret d'application relatif au rapport sur l'état de la collectivité (décret modifié en 2005 pour modifier la liste des indicateurs)

## 2/ Les objectifs

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

### → Outil :

#### → de management qui permet :

- d'observer, d'étudier le personnel,
- de suivre les évolutions,
- de fixer des objectifs et de s'y tenir,
- de stimuler le dialogue avec les agents.

#### → d'information

- Photographie à un instant T: il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées.
- Outil de connaissance sociale de la collectivité: il permet de connaître (de manière fine) les caractéristiques des agents de la collectivité et il fournit des éléments contributifs au dialogue social.
- Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses caractéristiques.
- Vecteur d'information du personnel et des élus locaux sur la structure dans laquelle ils travaillent, le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres collectivités sur la base d'indicateurs identiques.

#### → de planification

- Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.
- Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs.
- Outil comparatif d'aide à la décision pour les collectivités.

#### → de concertation

- Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claires, objectives et comparables dans le temps.

### 3/ Le contenu

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

→ Définition :

#### Qu'est-ce qu'un indicateur ?

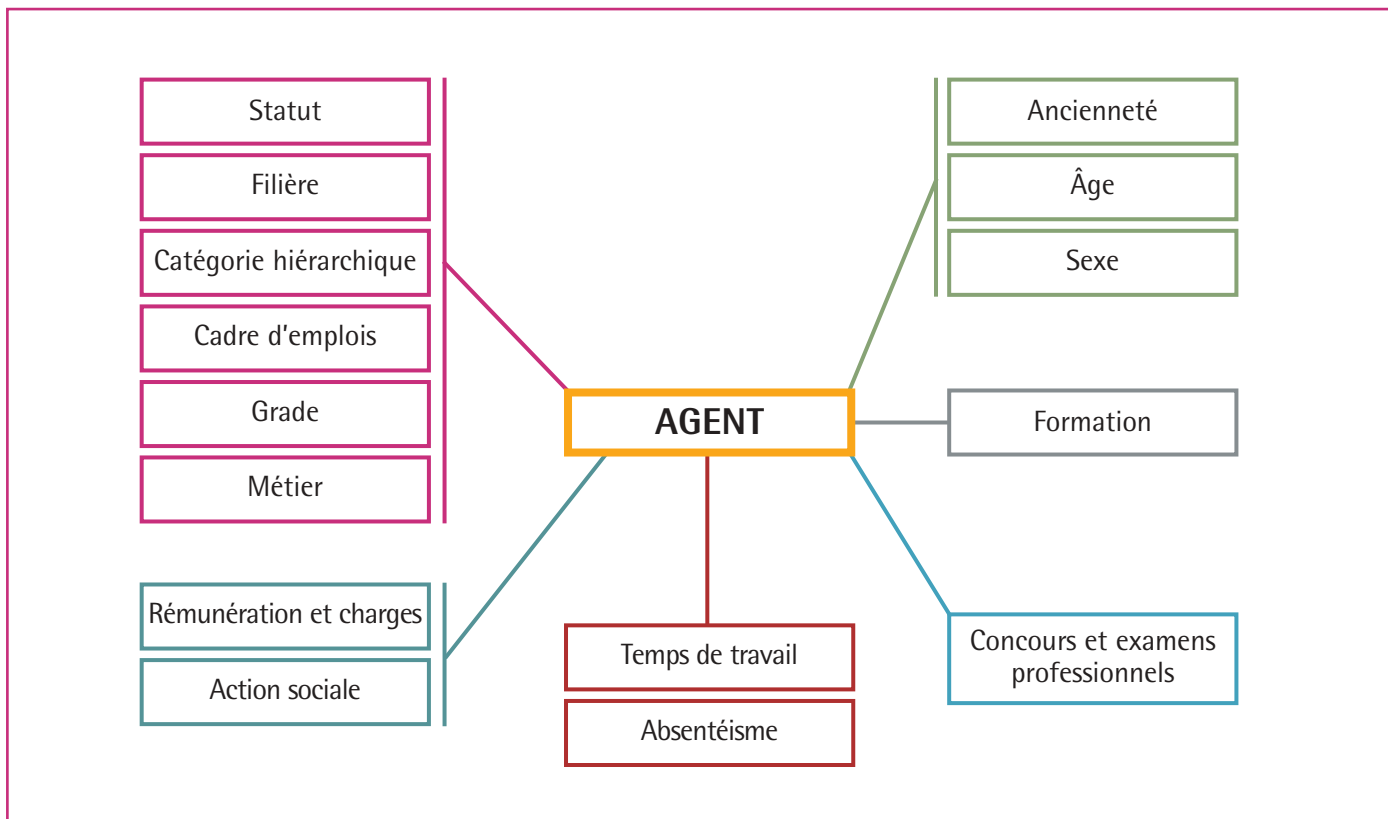
- Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Son caractère purement informatif et comptable est primordial et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure.
- Les indicateurs doivent être pertinents, fidèles et constants, justes et précis. Le choix se fait avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.
- Les indicateurs ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action.
- Le choix d'un indicateur doit préciser sur quoi et sur qui porte l'étude.

#### Processus d'élaboration d'un indicateur

- Définir le périmètre de l'indicateur :
  - Quel en est précisément l'objet ?
  - Que cherche-t-on à mesurer ?
  - L'objectif fixé est-il assez précis pour être traduit par la construction d'un indicateur ?
  - Quelle est la population concernée ?
  - Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?
- Définir la durée de l'action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés :
  - Sur quelle durée doit porter l'observation ?
- Définir qui met en place l'indicateur :
  - DRH si l'objet porte sur l'ensemble de la collectivité
  - DRH et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur.

En fonction des besoins des collectivités, des indicateurs seront privilégiés à d'autres. La pertinence d'un indicateur prend du sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé avec d'autres indicateurs. Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation observée. L'objectif est de garder la même méthodologie d'une année à l'autre afin de comparer les résultats. Parfois, lorsque de nouvelles problématiques se posent ou de nouveaux phénomènes sont à quantifier, il est nécessaire de créer des indicateurs ex-nihilo. Le bilan social n'est pas figé mais évolue suivant les besoins. Enfin, pour affiner l'analyse, il est important de décliner le bilan social par direction, parfois par service.

→ Les différentes variables qui entourent un agent



L'instauration d'une telle démarche dans une collectivité demande tout d'abord :

- de s'initier aux indicateurs sociaux et à la technique de leur élaboration.
- d'identifier les sources d'informations : fichiers, documents.
- d'organiser la procédure de collecte des informations, adapter le système informatique.
- de traiter les informations recueillies et les vérifier.
- de créer le document de présentation.

## → Les principaux indicateurs du bilan social

### → Les emplois

- emplois permanents
- détail des emplois permanents
- emplois en équivalent temps plein
- évolution des emplois

### → Les effectifs

- Personnel permanent
- Personnel permanent en équivalent temps plein
- Autres personnels non permanents
- Autres personnels gérés
- Effectif suivant le statut
- Effectif par filière
- Effectif par catégorie hiérarchique
- Effectif par service, par direction
- Âge de l'effectif
- Âge par statut et par cadre d'emplois
- Ancienneté dans la collectivité
- Taux d'encadrement
- Effectif exerçant un encadrement par catégorie
- Effectif à temps non complet
- Effectif à temps partiel
- Effectif par lieu de résidence

### → Les flux

- Entrées et sorties
- Taux de recrutement
- Taux de sortie
- Taux de rotation
- Taux de remplacement
- Projection de départs en retraite

### → Les recrutements et les carrières

- Recrutement
- Situation antérieure des agents recrutés
- Recrutement sur emploi nouveau ou vacant
- Modalités de recrutement
- Mobilité interne
- Avancement de grade et promotion
- Agents au dernier échelon
- Mode de promotion

### → Les travailleurs handicapés

- Taux de travailleurs handicapés

### → Temps de travail et absence

- Nombre de jours travaillés dans l'année
- Cycle de travail
- Maladie ordinaire
- Taux d'absence pour maladie de courte durée
- Répartition des absences
- Durée des arrêts de travail
- Congés longue maladie et maladie de longue durée
- Autres absences
- Coût des absences

### → Rémunération

- Rémunération nette moyenne
- Part des primes dans la rémunération

→ Masse salariale et budget dans la collectivité

- Masse salariale brute
- Masse salariale nette
- Part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement
- Evolution comparée dépenses de personnel/ autres dépenses de fonctionnement
- Coût moyen par emploi permanent

→ Conditions d'hygiène et de sécurité

- Accidents du travail
- Maladie professionnelle
- Taux de fréquence et de gravité
- Accidents par cadre d'emplois
- Coûts financiers des accidents
- Hygiène et prévention des risques professionnels
- Personnel chargé de la sécurité

→ Conditions de travail

- Organisation du temps de travail
- Surveillance médicale du personnel

→ Formation

- Niveau de qualification
- Types de formations suivies dans l'année
- Organisme dispensateur de formateur
- Taux de présence en formation
- Nombre d'agents bénéficiaires d'au moins une formation
- Durée moyenne par action de formation
- Durée moyenne par agent en formation
- Demandes non réalisées
- Causes de non réalisation
- Plan de formation
- Coût de la formation

→ Relations professionnelles

- Organes paritaires
- Moyens mis à disposition des représentants du personnel
- Conflits sociaux
- Avantages sociaux

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

Il faut s'interroger sur le paramètre qui va donner du sens à la variable. Il peut être important de la décliner par sexe, age, statut (variables explicatives).

## 4/ Constitution du bilan social : deux logiques distinctes

### Logique de dialogue social :

C'est la logique première, contenue dans le rapport Sudreau, car les représentants du personnel ne possédaient que rarement les informations sociales. L'État oblige à communiquer un certain nombre d'indicateurs et d'en débattre.

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

### Logique de gestion des ressources humaines :

Le travail de recherche, de mise en forme, de contrôle des informations produites, permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières sur la gestion des ressources humaines. Ces informations sont autant d'indicateurs, qui font apparaître les résultats des politiques suivies. Ils permettent de s'interroger sur les évolutions en cours et concourent à décider de nouvelles orientations.

## 5/ Exploitation et limites

L'exploitation du bilan social passe par la communication du bilan à tous les services. Des réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des ressources humaines permettent de dégager les priorités, « d'expliquer » les résultats, de « faire passer des messages » et d'informer. Ainsi la Direction des ressources humaines a une vision plus précise de la population gérée. Outil de communication, il est important de le diffuser au plus grand nombre, soit

dans sa totalité, soit en présentant les informations clés. Le bilan social ne résout aucun problème : il guide les responsables dans la formulation des bonnes questions ou dans le repérage des manques du système d'information.

Le bilan social, en globalisant les données, porte en lui ses propres limites : l'agrégation des données rend parfois malaisée leur interprétation. Les questionnaires des ressources humaines sont très vite conduits à analyser ce taux global par direction, métier, tranche d'âge, etc.

Pour rendre un bilan social utile et reconnu, il faut pouvoir le segmenter au niveau des directions. L'étude par secteur d'activité et leur comparaison transforme le bilan social en un outil dynamique. Pour ce faire, le choix d'indicateurs pertinents est fondamental.

Du sens donné aux informations contenues dans le bilan social naissent de nouvelles questions sur la gestion des ressources humaines, passée et à venir. De nouveaux objectifs s'élaborent, de nouveaux indicateurs sont créés. Ceux-ci peuvent être utilisés uniquement par les gestionnaires, sous forme de tableaux de bord ou bien enrichissent le bilan social des années suivantes.

Le bilan social peut être considéré comme un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication et le dialogue social. Mais l'objectif d'action est peu présent compte tenu du nombre important d'informations. Le bilan social peut constituer une bonne base de départ pour la constitution ultérieure de tableaux de bord.

# Les tableaux de bord

## 1/ Définition

Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.

## 2/ Objectifs

L'objectif d'un tableau de bord social comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises.

Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien. Leur prêter une vertu d'analyse, c'est prendre le risque d'être déçu ou d'alourdir les indicateurs. Par exemple, il peut être

tentant, à partir d'un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais si des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses, le tableau de bord doit s'en tenir à alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

## 3/ Élaboration des tableaux de bord et contenu

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.

- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie du personnel)
- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...)
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x% ; ...)
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x% sur x mois, années,...)



### Identifier les besoins :

- Pour la Direction générale : supervision, contrôle et pilotage de l'organisation
- Pour le management des services : motiver le personnel, améliorer la qualité des prestations, réduire l'absentéisme, accroître les compétences...
- Pour la Direction des Ressources Humaines : gérer les compétences des agents en fonction des missions des services.

La mise sur pied d'indicateurs pertinents, autant qualitatifs que quantitatifs, constitue la seconde étape et doit bénéficier d'une attention soutenue.

- Les indicateurs doivent être fidèles et constants, justes et précis. Le choix s'opère avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.
- Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action : les commentaires doivent être le plus succinct possible.
- Agréger l'information, éviter la pléthore et la redondance. L'information doit être lue « d'un seul coup d'œil » en fonction d'un ensemble synoptique de graphes, d'indicateurs et de clignotants (cf. annexe).
- Il est nécessaire de hiérarchiser l'information dans la présentation

La diffusion du tableau de bord constitue la dernière étape :

- Adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires.
- Déterminer les destinataires : direction générale, directeurs et chefs de service, direction des ressources humaines.
- Choisir une périodicité de production des tableaux de bord (et s'y tenir). Le choix des indicateurs se fait aussi en fonction de la périodicité de production du document.
- Diffuser le document à la période prévue.

### La fréquence des tableaux de bord :

Il est important de définir une périodicité de production des tableaux de bord. Les objectifs poursuivis ne sont pas les mêmes d'une mesure globale d'un phénomène à des fins de communication à un outil très régulier d'analyse. Pour chaque indicateur, il est nécessaire de se positionner sur son rythme et sur son champ d'application.

## Matrice d'aide à la rédaction des objectifs du tableau de bord

### Délimiter l'objectif du tableau de bord

- Quel en est précisément l'objet ?
- Quelle est la population concernée ?
- Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?

### Choisir des verbes d'action mesurable

- Augmenter
- Diminuer
- Maintenir

### Quantifier la mesure de l'action envisagée

- De combien ?

### Définir la durée de l'action envisagée ou la date à laquelle les résultats sont escomptés

- Sur quelle durée ?

## Les limites

Il n'existe d'indicateurs pertinents qu'en rapport à des objectifs clairs et individualisés.

### Les trois inconvénients d'un objectif imprécis :

- Effets négligeables en terme d'action et de communication
- Nécessite souvent un travail important pour un résultat décevant
- Entraîne du désintérêt et du discrédit

A quel moment allumer le clignotant pour que l'action soit efficace ?

Il convient d'étalonner les indicateurs à l'aide de valeurs reconnues comme normales en fonction des objectifs à atteindre. A chaque échéance, il s'agit de comparer la valeur prise par l'indicateur avec celle étalonnée comme normale. Dès que l'indicateur sort de la zone définie, l'action s'impose.

## 4/ Agir grâce aux tableaux de bord

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

On constate deux grandes familles de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord à fréquence mensuelle : ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment).
- Les tableaux de bord à fréquence annuelle : ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

## 5/ Exemples de tableaux de bord > Les exemples qui suivent sont donnés à titre indicatif

### 1/ la mobilité interne

#### ① Constat :

- implication moindre de certains agents dans leur poste de travail (signes de démotivation, absentéisme en progression, objectifs fixés non atteints).
- sur l'ensemble des postes pourvus en 2003, 3 postes sont pourvus par mobilité interne.
- les besoins en recrutements sont plus nombreux (de 13 recrutements en 2003 on passe à 22 en 2005). Ce mouvement n'est pas uniforme.

#### ② Recommandation :

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

#### ③ Objectif :

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

#### ④ Tableaux de bord :

Mobilité interne	N-2	N-1	N
Taux de mobilité interne (nombre de recrutements via mobilité interne dans l'année / nombre moyen d'agents permanents)	2/205	3/212	6/209
Part du recrutement via mobilité interne (nombre de recrutements via mobilité interne dans l'année/nombre de recrutements total dans l'année)	2/13	3/17	6/22
Mobilité interne par catégorie	Nombre d'agents mobiles	Taux de mobilité dans la catégorie*	
A	1	1/30	
B devenus A	0	1/56	
B	1	4/123	
C devenus B	3		
C	1		

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

D'autres tableaux pourraient être mis en place :

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

#### ⑤ Décision aux regards des indicateurs :

Pérenniser le processus. Renforcer la mobilité des catégories B.

## 2/ La formation

### ① Constat :

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

### ② Recommandation :

Il faut rechercher la meilleure adéquation possible entre le besoin de développement de l'agent et celui de la collectivité territoriale. Parallèlement, il faut définir les grandes orientations stratégiques et générales de la direction permettant de cibler les besoins prioritaires pour que le personnel intègre de nouvelles compétences collectives, pour constituer un socle de savoir commun. Enfin il convient de s'assurer que l'ensemble des agents suit une formation dans les deux ans.

### ③ Objectif :

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

### ④ Tableaux de bord :

#### Types de formation suivie

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

#### Agents n'ayant pas suivi de formations

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

Agent/service	Collectivité	Organisme	Agent	Résultat
Demande présentée (a)	Acceptée	Acceptée	Suit la formation	Réalisée (c)
		Refusée	Ne suit pas la formation	Non réalisée
	Refusée (b)			

Suivi des demandes par catégorie	A	B	C	Total
Demandes présentées				
Demandes acceptées				
Demandes refusées				
Demandes réalisées				
Demandes non réalisées				
Taux de refus (b/a)				
Taux de réalisations (c/a)				

### 5 Autres indicateurs :

- **Organismes dispensateurs de formations :** connaître le volume de formation selon l'organisme dispensateur de formation. (Indicateur Bilan Social)
- **Nombre d'agents bénéficiaires d'au moins une formation :** connaître le nombre d'agents qui n'ont pas suivi de formation dans l'année (Indicateur Bilan Social)
- **Durée moyenne d'une formation :** Nombre de jours formation/nombre de départs en formation
- **Nombre moyen de journées de formation par agent :** total jours de formation/effectif permanent moyen
- **Cause de non réalisation :** connaître le motif des demandes de formation qui n'ont pas été réalisées
- **Plan de formation :** déterminer le nombre de jours réalisés dans le plan de formation

### 6 Décision aux regards des indicateurs :

Mise en place des plans de formation pour chaque agent de la collectivité. La collectivité souhaite améliorer les taux de réalisation des formations.

### 3/ L'obligation d'emploi des personnes handicapées

#### ① Constat :

La loi du 11 février 2005 a modifié les conditions de l'obligation d'emploi des handicapés dans la fonction publique. La collectivité a toujours eu une politique volontariste dans ce domaine, mais ne sait pas comment elle se situe par rapport au quota de 6% de personnes handicapées qu'elle doit employer.

#### ② Recommandation :

La collectivité doit être en capacité de choisir dès maintenant les modalités d'application de la loi les plus pertinentes en fonction de sa situation particulière.

#### ③ Objectif :

Atteindre le quota légal en employant des personnes handicapées et en passant des contrats de fourniture de sous-traitance ou de prestations de services avec un ou des centres d'aide par le travail (CAT).

#### ④ Tableaux de bord :

Ces tableaux sont mis à jour à chaque événement : reclassement, recrutement d'une personne handicapée, départ d'une personne handicapée, sous-traitance.

Nombre de personnes handicapées employées en 2005	38
Taux d'emploi des travailleurs handicapés* en 2005	5.48 %
Quota - obligation légale	6 %
Nombre de personnes handicapées correspondant à l'obligation légale	41
Nombre d'agents à recruter pour atteindre l'obligation légale	3

#### Répartition de personnes handicapées employées en 2005

Handicapés COTOREP	20
Fonctionnaires inaptes ou reclassés	6
Titulaires d'une allocation temporaire d'invalidité	11
Victimes d'une maladie professionnelle	1
CAT	0

\*nombre de travailleurs handicapés employés par la collectivité (travailleurs handicapés + équivalent bénéficiaire)  
effectif total de la collectivité

#### ⑤ Décision aux regards des indicateurs :

Au sein de la collectivité, quatre agents sont en attente de reclassement pour inaptitude physique. Sans attendre que ces reclassements deviennent effectifs, la collectivité décide de sous traiter à partir de janvier 2006 le blanchissage de vêtements de travail à un CAT situé sur la commune. Le contrat passé correspondra à 1 poste créé.

# Annexes

## 1/ Les principaux indicateurs en GRH

### ① Indicateurs de mobilité

- Taux d'entrée =  $\frac{\text{Nombre d'entrées}}{\text{Nombre d'agents}}$
- Taux de sortie =  $\frac{\text{Nombre de sorties}}{\text{Nombre d'agents}}$
- Ratio de remplacement =  $\frac{\text{Nombre d'arrivées}}{\text{Nombre de départs}}$
- Turn over =  $\frac{\text{Entrées} + \text{sorties}}{\text{Effectif}}$

### ② Les indicateurs d'intégration

- Taux des départs =  $\frac{\text{Nombre de départs sur l'année}}{\text{Nombre moyen d'agents}}$
- Taux des départs volontaires =  $\frac{\text{Nombre de démissions, mutations, détachements sur l'année}}{\text{Nombre de départs}}$
- Taux des prorogations de stage =  $\frac{\text{Nombre des prorogations de stage}}{\text{Total des mises en stage}}$

### ③ Indicateurs liés à l'emploi :

- Taux d'ancienneté dans l'organisation = 
$$\frac{\text{Nombre d'agents ayant moins de } x \text{ ans dans la collectivité}}{\text{Effectif moyen}}$$

Lorsque  $x = 5$  ans un ratio normal doit être compris entre 0.1 et 0.2.

En dessous de 0.1 il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel.

Au delà de 0.2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer.

### ④ Les indicateurs liés au risque professionnel :

- Taux de fréquence des accidents du travail = 
$$\frac{\text{Nombre d'accidents de travail avec arrêt} \times 10^6}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Ce taux s'exprime pour un million d'heures travaillées.

- Taux de gravité des accidents du travail = 
$$\frac{\text{Nombre de jours d'arrêt de travail} \times 10^3}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Ce taux s'exprime pour un millier d'heures travaillées.

### ⑤ Les indicateurs liés au risque maladie :

- Taux d'absentéisme maladie = 
$$\frac{\text{Nombre de jours d'absence en jours ouvrés}}{251^* \text{ jours} \times \text{nombre d'agents de l'effectif}}$$

\*251 = 365 jours - (week-end + jours fériés)

- Taux d'absentéisme maladie de courte durée = 
$$\frac{\text{Nombre d'arrêts maladie de moins de 4 jours}}{\text{Nombre d'arrêts maladie}}$$

### ⑥ Les indicateurs de la formation professionnelle :

- Taux de départ en formation par catégorie = 
$$\frac{\text{Nombre d'agents par catégorie partis en formation en cours d'année}}{\text{Effectif de la catégorie hiérarchique}}$$

- Taux de participation à la formation = 
$$\frac{\text{Montant des dépenses consacrées à la formation}}{\text{Masse salariale}}$$

(L'indicateur peut se calculer en incluant la cotisation CNFPT et les coûts des organismes extérieurs)

- Taux de formation par métier = 
$$\frac{\text{Nombre de jours formation par métier}}{\text{Nombre d'agents occupant ce métier}}$$



## 7 Indicateurs démographiques :

- Âge moyen =  $\frac{\text{Somme des âges}}{\text{Effectif total}}$

- Ancienneté =  $\frac{\text{Somme des anciennetés des agents}}{\text{Effectif total}}$

Âge :

- Agents de plus de 55 ans/effectif total
- Agents de 45 ans et plus/effectif total
- Agents de 25 à 49 ans/effectif total
- Agents de moins de 35 ans/effectif total
- Agents de moins de 25 ans/effectif total

## 8 Les indicateurs liés aux rémunérations :

- Masse salariale =  $\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Effectif}}$  et  $\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Budget de fonctionnement}}$

- La disparité des salaires entre différentes catégories =  $\frac{\text{Des salaires des 10\% les plus élevés}}{\text{Des salaires des 10\% les plus bas}}$

- La part des primes dans la rémunération
- La part des heures supplémentaires dans la rémunération
- Salaire médian de la collectivité

## 2/ Les graphiques

Pour un bon nombre d'indicateurs, le tableau de chiffres et de pourcentages suffit à lui seul à donner une représentation du phénomène. En revanche, si l'on veut représenter une évolution ou une répartition variable de plusieurs éléments, il devient nécessaire d'utiliser les graphiques.

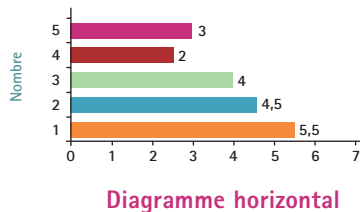
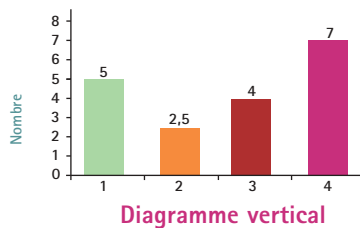
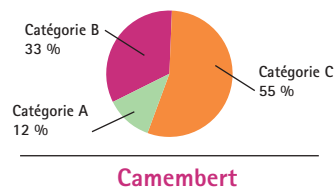
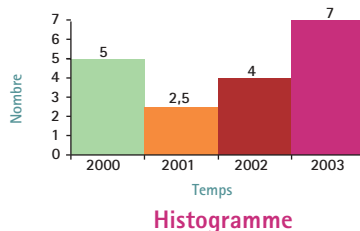
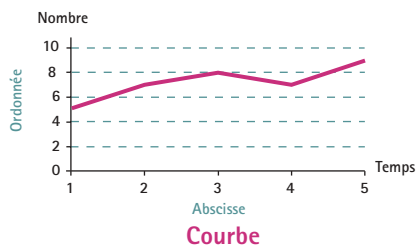
Les graphiques présentent plusieurs intérêts :

- La concision
- La rapidité de perception
- Une vue d'ensemble d'une situation
- La synthèse de données dont la description serait longue et fastidieuse.

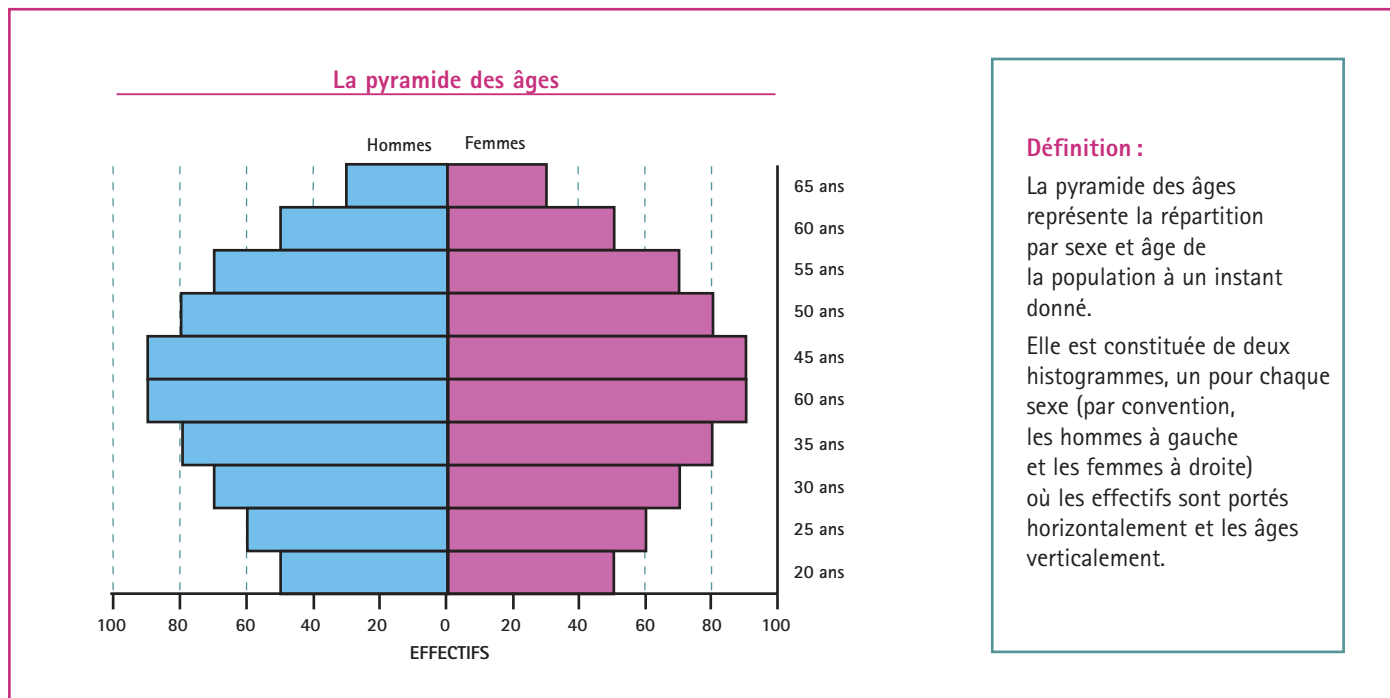
On retient deux types de graphiques :

- Les graphiques de variations (courbe, histogramme)  
Ils représentent les évolutions dans le temps d'un phénomène.  
Ex. évolution des effectifs, évolution des absences...
- Les graphiques de structures (diagramme, camembert)  
Ils représentent, à un instant donné, la répartition des variables d'un même phénomène.  
Ex. Répartition des effectifs par statut, répartition des types d'absences dans l'année (maladie, accident du travail...).

Il est important de ne pas surcharger les graphiques de multiples informations : au-delà de 2 ou 3 variables dans un même graphique, ce dernier peut devenir rapidement illisible.

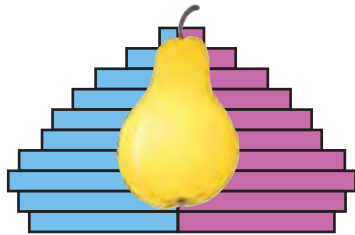
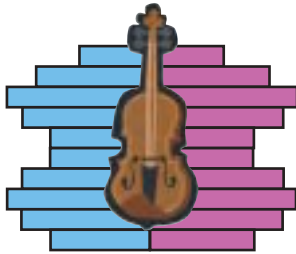


### 3/ La pyramide des âges



La pyramide des âges représente une photographie globale de la répartition par âge de la population étudiée. Cependant, elle peut masquer des disparités importantes. Par exemple, la pyramide des âges de la ville «Z» est une photographie des agents à un moment donné. Elle cache des différences entre cadres d'emplois, certains étant plus jeunes que d'autres, par exemple.

■ Hommes ■ Femmes



## → Les pyramides des âges – exemple d'analyse en fonction du budget RH

### La pyramide « champignon »

Peu de jeunes, une majorité d'agents âgés.

Inconvénients : masse salariale importante

- GPEEC : repérer compétences rares qui vont partir
- Structure RH : secteur retraite, maladie, prévention.

### La pyramide « violon »

Classes d'âges intermédiaires peu nombreuses. A terme, pénurie d'encadrement.

- Budget RH : poids des classes d'âge élevées.
- Formation : élevée pour les jeunes agents.

### La pyramide « poire écrasée »

Une majorité de jeunes agents. Une masse salariale allégée et a priori un « potentiel » élevé.

- Formation : nombreuses FI et FC
- Climat social et avancement : beaucoup de possibilités d'avancement.
- Structure RH : plan de carrière, Système d'Informations des Ressources Humaines à développer.

### La pyramide « ballon de rugby »

A priori une pyramide bien équilibrée qui combine tous les âges de façon harmonieuse.

Structure pyramidale qui assure une régularité dans les sorties et dans les entrées.

## Bibliographie

### → Ouvrages

- Le Bortef Guy  
« Construire les compétences individuelles et collectives », *édition d'organisation, 3<sup>e</sup> édition – 2003*
- Martory Bernard  
« Les tableaux de bord sociaux », *édition Nathan, Paris, 1992*
- Ripoche Bernard  
« Le Bilan Social en Collectivité territoriale », *Centre de Gestion de la fonction publique territoriale du Rhône, Janvier 1998*
- Taïeb Jean-Pierre  
« Les tableaux de bord de la gestion sociale », *édition Dunod, Paris 2001*

### → Périodiques

- *La Lettre du cadre territorial*  
Piloter la formation : indicateurs et tableaux de bord, n°114, p. X et XI – 01/12/1995
- *La lettre du cadre territorial*  
Les tableaux de bord des ressources humaines (L'essentiel sur), Paris, 2000
- *La Gazette des communes*  
Comment bâtir des tableaux de bords pertinents n°28, pp. 38-43 – 16/07/2001
- *Les diagnostics de l'emploi territorial*  
- Bilan Social, données 2001 sur les collectivités de la petite couronne, *Centre de gestion de la petite couronne Ile de France, mars 2003*  
- Bilan social, données 2003 sur les collectivités de la petite couronne, *Centre de gestion de la petite couronne Ile de France, décembre 2004*
- *La Lettre du cadre territorial*  
Le pilotage de la fonction « ressources humaines », n°302, 15 septembre 2005

## Dans la collection, les « diagnostics de l'emploi territorial », déjà parus :

- *Filière médico-sociale*, janvier 2004
- *Filière culturelle*, janvier 2004
- *Filière police municipale*, septembre 2003
- *Filière sportive*, septembre 2003
- *Filière animation*, septembre 2003
- *Filière technique*, septembre 2003
- *Filière administrative*, septembre 2003
- *Les puéricultrices territoriales et puéricultrices cadres territoriaux de santé*, avec le CIG Grande Couronne, le CDG Seine-et-Marne, mai 2004
- *Les auxiliaires de puériculture territoriaux*, avec le CIG Grande Couronne, le CDG Seine-et-Marne, mai 2004
- *Les agents de Police Municipale*, avec le CIG Grande Couronne, le CDG Seine-et-Marne et le CDG des Bouches-du-Rhône, juillet 2003
- *Les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles*, avec le CIG Grande Couronne et le CDG Seine-et-Marne, octobre 2002
- *Les rédacteurs*, avec le CIG Grande Couronne, mars 2002

### Les hors-séries

- *Le recrutement, mode d'emploi*, septembre 2005
- *La prévention des risques professionnels : la médecine professionnelle et préventive*, février 2004
- *La prévention des risques professionnels : hygiène et sécurité au travail*, octobre 2003
- *La mobilité interne*, avec l'INET/CNFPT, août 2003
- *L'évaluation des agents*, avec le CDG du Nord, juillet 2003
- *Le plan de formation*, juin 2003
- *La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences*, avec le Cabinet Algoé, février 2003

### Les études sectorielles

- *La Concertation annuelle en petite couronne : synthèse et perspectives 2005*, février 2005
- *La Concertation annuelle en petite couronne : synthèse et perspectives 2004*, mai 2004
- *Bilan social, données 2003 sur les collectivités de la petite couronne*, décembre 2004
- *La Concertation annuelle en petite couronne : synthèse et perspectives 2003*, avril 2003
- *Bilan Social, données 2001 sur les collectivités de la petite couronne*, mars 2003



Directeur de publication : Jacques Alain Bénisti

Dépôt légal en cours

Contacts : Service GPEEC, Nicole Duval ([n.duval@cig929394.fr](mailto:n.duval@cig929394.fr), T. 01 56 96 80 93),  
Adrien Zambeaux ([a.zambeaux@cig929394.fr](mailto:a.zambeaux@cig929394.fr), T. 01 56 96 82 70)

Réalisation graphique : Atelier Maupoux

Direction de l'Emploi, Décembre 2005