



DRH DAM

TABLEAUX DE BORD RH : VOS INDICATEURS UTILES

SOMMAIRE

Les tableaux de bord RH, pourquoi ?	3
Étape 1 : choisir ses indicateurs.....	4
Étape 2 : construire son tableau de bord RH.....	6
Étape 3 : analyser et diagnostiquer.....	7
Étape 4 : alimenter ses plans d'action.....	8
Étape 5 : communiquer sur le tableau de bord RH.....	9

L'ESSENTIEL

De quoi parlons-nous ?

Les tableaux de bord RH sont des outils de gestion incontournables pour analyser et piloter les politiques d'un établissement. Ils permettent d'en avoir une vue d'ensemble *via* différents indicateurs sur une période déterminée.

Ce qu'il faut retenir

- Analysés et exploités, ils sont des outils d'aide à la décision, de communication interne et de dialogue de gestion. Ils permettent, entre autres, de répondre aux enjeux de fidélisation du personnel, de performance, de qualité de vie au travail et de gestion de projet.
- Ils gagnent aujourd'hui à être automatisés.



La réutilisation des productions de l'Anap est autorisée, sous réserve que les informations qu'elles contiennent ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et date de dernière mise à jour soient mentionnées. Toute réutilisation à des fins commerciales doit faire l'objet d'un échange préalable avec l'Anap.



LES TABLEAUX DE BORD RH, POURQUOI ?

SE SITUER PLUS OBJECTIVEMENT

Pour bénéficier d'une perspective factuelle et régulièrement mise à jour sur les indicateurs clés de performance RH, facilitant la prise de décisions éclairée :

- suivi des indicateurs de performance clés en temps réel,
- identification des tendances à long terme et des variations saisonnières,
- établissement de benchmarks internes pour comparer différents services ou périodes,
- identification rapide des problèmes opérationnels et mise en œuvre de solutions ciblées.

ÉVALUATION DES POLITIQUES D'ÉTABLISSEMENT

Pour mesurer l'efficacité des politiques et des procédures RH, permettant une adaptation proactive face aux enjeux internes et externes :

- analyse de l'efficacité des politiques de recrutement et de rétention,
- suivi de l'impact des politiques de formation et de développement professionnel,
- évaluation de l'efficacité des initiatives de santé et de sécurité au travail,
- identification et résolution des dysfonctionnements dans les processus existants.

FIXER DES OBJECTIFS À SES ÉQUIPES

Pour encourager et motiver vos équipes, utiliser des objectifs chiffrés et mesurables :

- nombre de recrutements réalisés par mois ou trimestre,
- politique de pérennisation des contrats (nombre de mises en stage ou CDI proposés, etc.).



ÉTAPE 1 : CHOISIR SES INDICATEURS

UN TABLEAU DE BORD CONSTRUIT À PARTIR D'OBJECTIFS CLAIREMENT DÉFINIS

Se poser préalablement les questions suivantes : quels sont les destinataires des tableaux de bord ? Sous quelle forme doivent-ils se présenter ? Quelles sont les informations à recueillir et quels sont les objectifs à atteindre ?

QUELS INDICATEURS ? ILS DOIVENT ÊTRE...

- **Restreints** : les indicateurs doivent être en nombre limité (15 à 20) pour rester efficaces.
- **Adaptés** : les indicateurs doivent être choisis par rapport à votre établissement et ses défis.
- **Simple**s : il faut faire perdurer les indicateurs sur plusieurs années, les indicateurs doivent être simples à construire.
- **Pertinents** : un bon indicateur RH doit pouvoir être croisé (effectif, absentéisme, masse salariale) pour mener une analyse comparative des situations et en tirer des conclusions opérationnelles.

QUELQUES EXEMPLES POUR VOUS INSPIRER

- **Indicateurs incontournables** :
 - indicateurs d'effectifs : équivalent temps plein (ETP) et équivalent temps plein rémunéré (ETPR) ;
 - indicateurs de typologies d'absence : accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP), congés de longue maladie (CLM), etc. ;
 - indicateurs financiers : comptes de rémunérations, comptes de charges, compte de l'intérim ;
 - turnover ;
 - taux d'encadrement.

VÉRIFIER LES DONNÉES : UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

De nombreux acteurs, comme la direction des ressources humaines (DRH), les finances, ou les pôles cliniques suivent des données et réalisent des indicateurs provenant de sources différentes. Les tableaux doivent être partagés et les données vérifiées collectivement, en équipe. Il est crucial de prendre conscience des contradictions potentielles entre plusieurs indicateurs, surtout lors de la compilation des enquêtes.

- Indicateurs spécifiques à votre situation :
 - indicateurs liés à certains services avec un focus particulier (urgences),
 - indicateurs liés à certaines activités,
 - indicateurs liés aux métiers en tension,
 - indicateurs liés à des caractéristiques de votre établissement (taux de professionnels de plus de 60 ans, etc.),
 - ancienneté dans l'établissement, pyramide des âges, taux de formation, taux de mobilité interne, etc.
- Quelles déclinaisons ?
 - déclinaison par site géographique, par budget, par pôle, par unité fonctionnelle (UF),
 - déclinaison temporelle par année et mois,
 - déclinaison par caractéristique d'agent (par groupes de grades, grades, métiers, statut, matricule agent).

CRÉEZ VOS PROPRES INDICATEURS

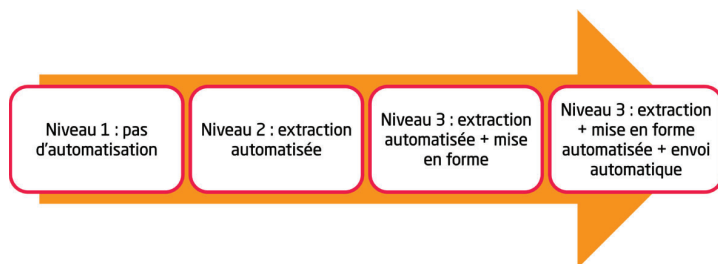
Il est possible de créer ses propres indicateurs à partir d'indicateurs de base grâce à des calculs mathématiques simples. Par exemple, vous pouvez obtenir un indicateur composite sur les métiers en tension en effectuant la somme des ETPR des métiers en tension. Cela permet de suivre et d'ajuster une politique d'attractivité et de fidélisation.



ÉTAPE 2 : CONSTRUIRE SON TABLEAU DE BORD RH

L'EXPLOITATION DES BASES DE DONNÉES

Les différents niveaux d'automatisation



La plupart des systèmes d'information RH (SIRH) permettent aujourd'hui l'extraction de données. Certains outils réalisent même des tableaux automatiquement après configuration, puis les envoient directement aux professionnels concernés. Pour les établissements qui n'en disposent pas, ou en cas de besoin spécifique, il convient d'importer les données sur des outils de type Excel.

CRÉATIONS DE SOUS-TABLEAUX DE BORDS THÉMATIQUES

Il peut être utile de produire des sous-tableaux de bord thématiques mensuels et annuels afin de suivre plus efficacement des politiques particulières.

- ① **Tableaux de bord d'absentéisme** : jours d'absence et taux d'absentéisme par typologie d'absence, budget, statut, grades,
- ② **Tableaux de bord financiers** : annuels et mensuels *via* les comptes de rémunération (lien avec les statuts) et par budget et codes paie *a minima*,
- ③ **Tableaux de bord suivi de l'intérim** : en nombre d'heures, coût, grades et budget,
- ④ **Tableaux de bord de suivi des comptes d'heures des agents (GTT)** : par grade et nombre d'heures.



ÉTAPE 3 : ANALYSER ET DIAGNOSTIQUER

UNE ANALYSE POUR FIABILISER ET ACCÉLÉRER LA PRISE DE DÉCISION

Une vision plus précise du climat social peut se lire dans les données des effectifs et de l'absentéisme, ce qui permet de cibler les actions.

- Analyse des mouvements du personnel (entrées et sorties par motif, taux de turnover, analyse des grades en tension, analyse des évolutions par statut):
 - par typologie d'absence, par grades (pénibilité), nombre de jours moyens d'absence par agent, absences longues et absences perlées;
 - par pôle, certains secteurs étant plus « lourds ».

L'analyse de la masse salariale et des dépenses permet de détecter les anomalies de manière plus rapide:

- par comptes de rémunération avec focus sur des codes paie (évolutions salariales, effet masse et effet volume) en lien avec les effectifs;
- analyse de l'intérim, à croiser avec les effectifs (postes vacants) et l'absentéisme (remplacements);
- analyse des comptes d'heures, afin d'examiner les évolutions en lien avec les effectifs et l'absentéisme.

UN TABLEAU DE BORD DURABLE

Pour assurer la pérennité des tableaux de bord même après le départ d'un responsable, il est crucial de communiquer les formules utilisées et de fournir un mode opératoire détaillé pour le logiciel de base de données/requêteur, garantissant ainsi une utilisation continue et transparente par tous les utilisateurs.



ÉTAPE 4 : ALIMENTER SES PLANS D'ACTION

L'ANALYSE AIDE À LA DÉFINITION DE POLITIQUES RH ET À LA MISE EN PLACE D' ACTIONS CORRECTIVES EN LIEN AVEC DIFFÉRENTS INTERLOCUTEURS.

- Analyse des effectifs :
 - politique de recrutement et élaboration de plan d'attractivité sur certains secteurs en difficulté;
 - gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) et gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP): pérennisation des contrats *via* des mises en stage ou CDI, promotion professionnelle;
 - opportunité de fermeture ou de (ré)ouverture d'un service.
- Analyse de l'absentéisme :
 - gestion de la politique de remplacement (intérim, heures supplémentaires, pool, validation du besoin) et du suivi de l'absentéisme (entretiens individuels, etc.);
 - santé au travail, qualité de vie et conditions de travail (QVCT): prévention des AT/MP et absentéisme, document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), lien avec le service santé et prévention au travail;
 - politique de reclassement: politique de formation, période de préparation au reclassement (PPR), convention du fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), etc.
- Analyse de la masse salariale :
 - projection de la masse salariale, suivi de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) et anticipation des écarts.

VOTRE TABLEAU DE BORD POUR VOS BILANS D'ACTIVITÉ

Pour gagner du temps, vous pouvez intégrer vos tableaux de bord dans les bilans de l'établissement ou des pôles avec des commentaires et des éléments de contexte spécifiques à l'établissement, au service et au territoire.

LE CONSEIL DE L'ANAP

Il faut faire le lien avec les indicateurs demandés dans les enquêtes existantes, notamment le rapport social unique (RSU), ce qui permettra un gain de temps lors de l'élaboration du tableau de bord.



ÉTAPE 5 : COMMUNIQUER SUR LE TABLEAU DE BORD RH

COMMUNIQUER LES TABLEAUX EN FONCTION DES DESTINATAIRES : LES PROFESSIONNELS N'ONT PAS LES MÊMES BESOINS.

- ➔ Exemple 1 : **tableau de bord de l'établissement à destination de la direction.**
 - Suivi mensuel de la masse salariale et projection, suivi des effectifs en ETPR.
 - Taux d'absentéisme, suivi de l'intérim.

Permet une visualisation rapide et synthétique des RH sur un seul document à destination de la direction. Ce document global sur l'établissement peut être complété par un document selon chaque budget.

- ➔ Exemple 2 : **tableaux de bord déclinés par pôle à destination de la direction et du trio de pôles.**

Permettent d'établir un dialogue de gestion direction/trio de pôles.

- ➔ Exemple 3 : **tableaux de bord déclinés par pôle et UF/agent à destination de la direction des soins.**

Permettent d'initier des revues des effectifs DRH/direction des soins, avec des analyses conjointes des mouvements d'effectifs et des besoins pour fiabiliser les effectifs.

POUR LA FORME

Pour une communication efficace, un tableau de bord doit être court et concis, avec des tableaux et graphiques sur une seule page. Il est crucial de définir les éléments communiqués, qu'il s'agisse de report instantané ou de tableaux de bord RH incluant prévisions et objectifs. Pour assurer la compréhension de tous, il est nécessaire d'inclure un lexique et d'organiser des rencontres pour former les interlocuteurs aux indicateurs. Un indicateur RH n'est utile que s'il est compris et utilisé.



agence nationale de
la performance sanitaire
et médico-sociale

L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale - diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'informations www.anap.fr

Anap
23, avenue d'Italie
75013 Paris
Tél. : 01.57.27.12.00

Retrouvez-nous sur



anap.fr



RH_13