

## Les indicateurs RH et d'activité

### Boîte à outils



## Les indicateurs RH et tableaux de bord d'activité

- **Pourquoi travailler sur les indicateurs ?**
  - Mieux suivre et anticiper la situation sociale de votre structure :
    - Passer du constat annuel au suivi plus actif pour améliorer le fonctionnement global.
  - Se comparer et se situer dans un secteur en fort développement.
  - Enrichir et faciliter le bilan annuel des organismes auprès des services à la personnes.
- **Les objectifs et l'utilisation**
  - Visualiser en un coup d'œil des données stratégiques.
  - 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.
  - Les tableaux de bord sociaux sont composés d'indicateurs présentant des données :  
**ESSENTIELLES – SIGNIFICATIVES – RAPIDEMENT COMPREHENSIBLES**
- *Un indicateur doit fournir un **résultat** (une donnée chiffrée) qui donne dans un deuxième temps lieu à une interprétation, une analyse plus fine, voire à un plan d'action, ils n'expliquent rien mais sont une base pour l'action.*



## Indicateurs de mobilité

---

Turn over\* =

*Nombre d'entrées + sorties*

*Nombre de salariés*

1. Exemple de calcul Turn Over :  
En 2011 : 3 entrées, 3 départs, 10 salariés  
⇒ 3/10 soit 30 %

Pour le calcul :

- Pas de prise en compte CDD de remplacement dans "nb de salariés".

- Prise en compte de l'effectif moyen sur la période.

Taux d'échec du recrutement =  
ou turn over court

*Nombre de fin de période  
d'essai, de CDD*

*Nombre de salariés*

\*Ou "rotation de l'emploi", ou "renouvellement du personnel"



3



## Indicateurs de mobilité

---

Taux de sortie =

*Nombre de départs sur l'année*

*Nombre de salariés*

Taux d'entrée =

*Nombre d'entrées*

*Nombre de salariés*

Ratio de remplacement =

*Nombre d'arrivées sur l'année*

*Nombre de départs + Nombre  
arrêts de longue durée*



SERVICES A LA PERSONNE  
4



## Taux de CDD

---

$$\text{Taux de CDD}^* = \frac{\text{Nombre de CDD au 31/12}}{\text{Nombre de salarié au 31/12}}$$

$$\frac{\text{Nombre de CDD en moyenne chaque trimestre}}{\text{Nombre de salariés en moyenne chaque année}}$$

\*Ou utiliser le Nombre d'heures de CDD/ Nombre d'heures totales



## Taux d'ancienneté dans l'organisation

---

$$\frac{\text{Nombre de personne ayant moins de x ans dans la structure}}{\text{Effectif moyen}}$$

- 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.



## Indicateurs démographiques

---

➤ **Tranches d'âge :**

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

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

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

➤ **Ou Etablir une Pyramide des anciennetés: par catégories.**

- Depuis 2010, les entreprises de plus de 50 salariés doivent prévoir un accord, ou plan d'action, afin de maintenir l'emploi des salariés d'au moins 55 ans ou d'organiser le recrutement de salariés d'au moins 50 ans.



SERVICES A LA PERSONNE  
7



## Taux d'absentéisme

---

**Taux d'absentéisme :**

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absences (en jours ouvrés)}}{251 \text{ jours} \times \text{ETP}}$$

**Taux d'absentéisme de courte durée :**

$$\frac{\text{Nombre d'arrêts maladie de moins de 4 jours}}{\text{Nombre d'arrêts maladie}}$$



SERVICES A LA PERSONNE  
8



## Suivi des accidents du travail

### ➤ Le taux de gravité :

- Nombre de journées perdues par incapacité temporaire pour 1 000 heures travaillées

$$\frac{\text{Nombre de journées indemnisées} \times 1\,000}{\text{Nombre d'heures théoriques travaillées}}$$

### ➤ Le taux de fréquence :

- Nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail

$$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt} \times 1\,000\,000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

La valeur des taux est celle calculée par la Caisse Régionale d'Assurance Maladie Rhône – Alpes, définie dans les documents annuels officiels transmis par la CRAM.

### ➤ Quelle mesure des RPS ?

$$\frac{\text{Nombre d'accidents de travail} + \text{maladie professionnelle}}{\text{Nombre total d'arrêts maladie}}$$



SERVICES A LA PERSONNE  
9



## L'emploi de travailleurs handicapés

- **Les obligations** : tout employeur occupant au moins 20 salariés depuis plus de 3 ans est tenu d'employer des travailleurs handicapés dans une proportion de 6 % de l'effectif total de l'entreprise.

- Si l'obligation d'emploi, ou l'une des alternatives, n'est pas remplie par l'employeur, il est redevable d'une **contribution annuelle** à l'Agefiph (Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées), calculée en fonction du nombre de bénéficiaires qu'ils auraient dû employer.

- Son montant brut, dû pour chaque bénéficiaire manquant, varie selon la taille de l'entreprise :
  - De 20 à 199 salariés : 400 fois le Smic horaire (soit 3.676 € au 1er décembre 2011),
  - De 200 à 749 salariés : 500 fois le Smic horaire (soit 4.595 € au 1er décembre 2011),
  - A partir de 750 salariés : 600 fois le Smic horaire (soit 5.514 € au 1er décembre 2011).
- Attention : au bout de 3 ans de non-respect de l'obligation d'emploi, l'employeur est soumis à une pénalité de 1.500 fois le Smic horaire (soit 13.785 € par personne manquante au 1er décembre 2011), quel que soit l'effectif de l'entreprise.

- **Les alternatives à l'obligation d'emploi** : les employeurs sont considérés comme remplissant leur obligation d'emploi s'ils ont engagé l'une des actions suivantes:

- Accueil de personnes handicapées dans le cadre d'un stage.
- Sous-traitance avec le secteur protégé ou adapté, avec des contrats de fournitures ou de prestations de services.

- **Taux de travailleurs handicapés** :

$$\frac{\text{Nombre de travailleurs handicapés}}{\text{Nombre de salariés annuel moyen}}$$



SERVICES A LA PERSONNE  
10



## Taux de formation

---

Taux de formation :

$$\frac{\text{Montant des formations}}{\text{Masse salariale}}$$

$$\frac{\text{Nombre d'actions de formation}}{\text{Nombre de salariés}}$$

$$\frac{\text{Nombre de jours de formation}}{\text{Nombre de salariés}}$$

*Les taux de formation peuvent être déclinés par population ou par catégorie professionnelle.*



## Taux d'activité

---

Taux d'encadrement :

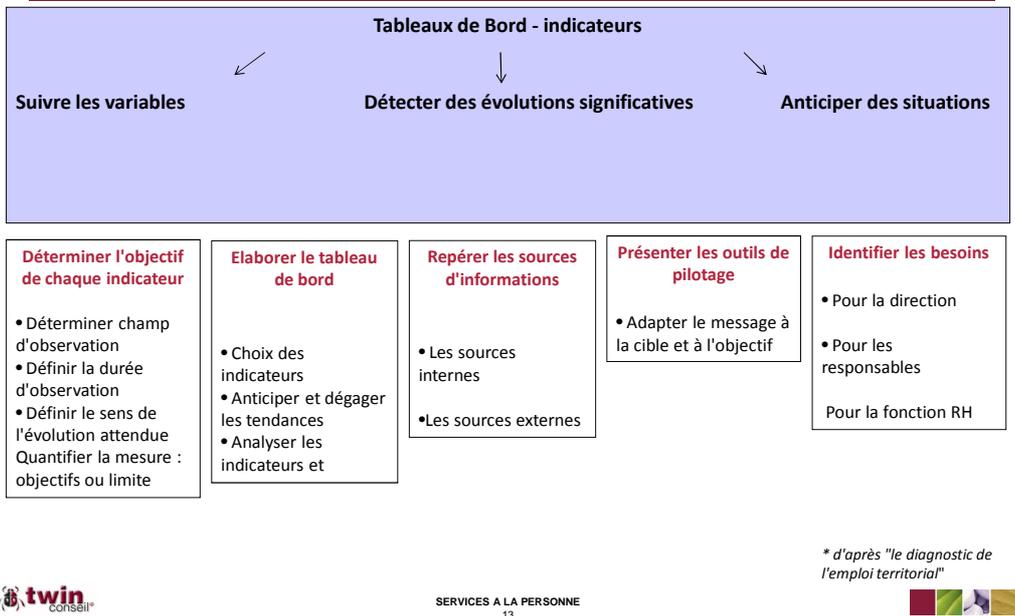
$$\frac{\text{Nombre d'encadrants dans la structure}}{\text{Nombre de salariés en équivalent temps plein}}$$

Taux de contribution :

$$\frac{\text{Nombre d'heures de prestation}}{\text{Effectif moyen}}$$



## Indicateurs et tableau de bord



## Suivi et regroupement des indicateurs

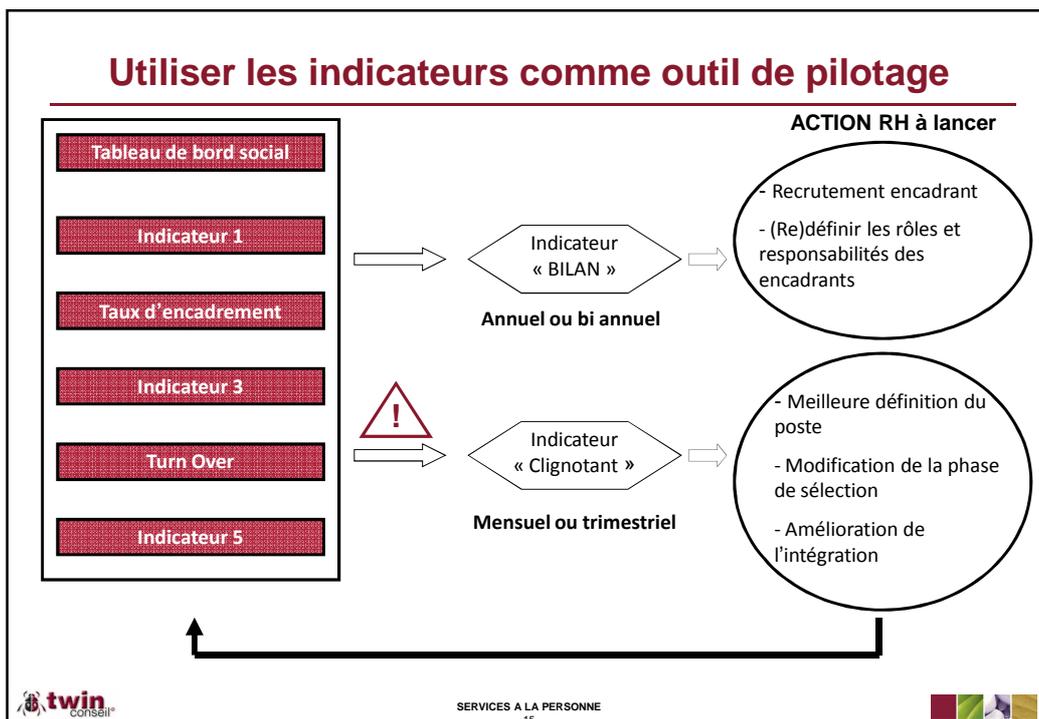
Les indicateurs de suivi RH	Les indicateurs « clignotants »
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taux d'encadrement</li> <li>➤ Taux de CDD</li> <li>➤ Taux d'effort de formation</li> <li>➤ Taux de contribution</li> <li>➤ Taux de travailleurs handicapés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taux d'absentéisme</li> <li>➤ Taux d'absentéisme courte durée</li> <li>➤ Taux de départ</li> <li>➤ Taux d'échec du recrutement</li> <li>➤ Taux d'arrêt de travail</li> </ul>
↓	↓
Suivi annuel ou trimestriel	Suivi mensuel ou trimestriel

**Des indicateurs sociaux de suivi et de bilan.**

**Des indicateurs « clignotants »** ou d'alerte qui permettent de réagir rapidement en cas de dérive (exemple: turn over, absentéisme).



## Utiliser les indicateurs comme outil de pilotage



## Votre tableau de Bord Personnalisé

### 5 indicateurs clés

Indicateur retenu	Nature "Clignotant" / suivi -bilan	Fréquence de suivi	Personne en charge du suivi
Indicateur 1			
Indicateur 2			
Indicateur 3			
Indicateur 4			
Indicateur 5			

