

Tableaux de bord RH Outils de pilotage





Colloque du 6 octobre 2017

Quels leviers de maîtrise de la masse salariale?

Collogue - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

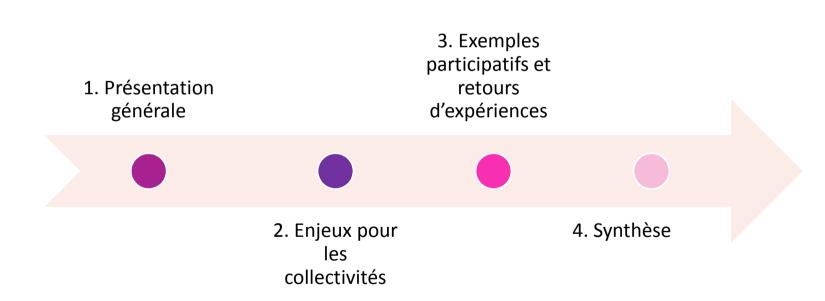
Vos intervenants

- Loubna ROBIN, Consultante en organisation
- Mathieu JACOVELLA, Chargé de mission Administration numérique

- Elise ENDEWELT, Responsable du service Conseil et Développement
- Johann LEGENDRE, Consultant Finances -Comptabilité analytique

Déroulé de l'atelier

Des ateliers en quatre étapes



Présentation générale

- L'atelier « Tableaux de bord RH : Outil de pilotage » a pour objet de :
 - Rappeler les composantes de la masse salariale
 - Disposer de tableaux de bord RH ciblés et faciles à utiliser
 - Débattre des modèles les mieux adaptés (existe-t-il un « tableau de bord idéal » ?), passer du suivi au pilotage

Ce qu'il n'est pas :

- Un atelier sur les leviers d'optimisation et de réduction de la masse salariale : cette démarche peut-être menée grâce au diagnostic posé à l'aide des tableaux de bord
- Un atelier sur l'analyse des coûts « nets » des activités : écart entre le total des charges liées à une activité, incluant la rémunération, et le total des recettes. La maîtrise de la masse salariale suppose donc de mener en parallèle une réflexion sur le coût complet du service public.

Les enjeux pour les collectivités

Contexte actuel :

- Transformation des structures territoriales et de leurs compétences : transferts de compétences, mutualisation des services, incitation à la création de communes nouvelles ...
- Contraction des marges financières des collectivités locales due à la baisse des dotations de l'état : baisse de la DGF, incertitudes en terme d'aides et de subventions (emplois aidés ...)...projet d'indexation des aides de l'Etat sur l'effort à la maitrise des dépenses publiques...
- Nécessité de maitriser les dépenses de fonctionnement pour maintenir les marges de manœuvres sur l'investissement.
- Pression de plus en plus forte de la masse salariale sur les dépenses publiques locales : La masse salariale représente 30% des dépenses de fonctionnement dans les départements et les régions, souvent 50% dans les communes.
- Objectif d'efficience des moyens à travers le pilotage des ressources notamment le pilotage de la fonction RH.

Les enjeux pour les collectivités : Le pilotage de la fonction RH

Le pilotage de la fonction RH permet de :

- Rendre visible les données clés auprès des décideurs : dénombrement des effectifs, consommation des crédits budgétés au titre du personnel, suivi des heures supplémentaires et des obligations de formations,...
- Obtenir un diagnostic sur la base d'indicateurs précis, documentés dont on peut suivre l'évolution dans le temps
- Contribuer à la déclinaison et l'ajustement de la stratégie politique en matière RH (ayant notamment un impact sur le climat social et les conditions de travail)
- Donner des clés de lecture pour anticiper l'avenir en matière de RH
- Disposer d'outils de communication interne ou externe sur les moyens humains alloués aux projets
- Répondre à une obligation légale de l'employeur : Bilan social, Déclaration Annuelle Des Données Sociales (N4DS)

Les enjeux pour les collectivités : Que piloter dans la fonction RH ?

• L'évolution de la masse salariale principale :

La rémunération des postes permanents et son évolution (le Glissement Vieillesse Technicité)

La masse salariale fluctuante :

- La rémunération et les charges des postes non permanents
- Les éléments variables versés aux postes permanents et les avantages sociaux : le régime indemnitaire, les heures supplémentaires, les astreintes ...

• Les postes et les effectifs :

 La vacance de postes, les effets de la politique de recrutement, le mouvement de personnel, la répartition des effectifs par catégorie et par filière, la pyramide des âges par service, les BOETH

La formation des agents :

 Nombre de jours de départ en formation/catégorie, les formations obligatoires, les formations préparation aux concours, les formation hors cotisation CNFPT

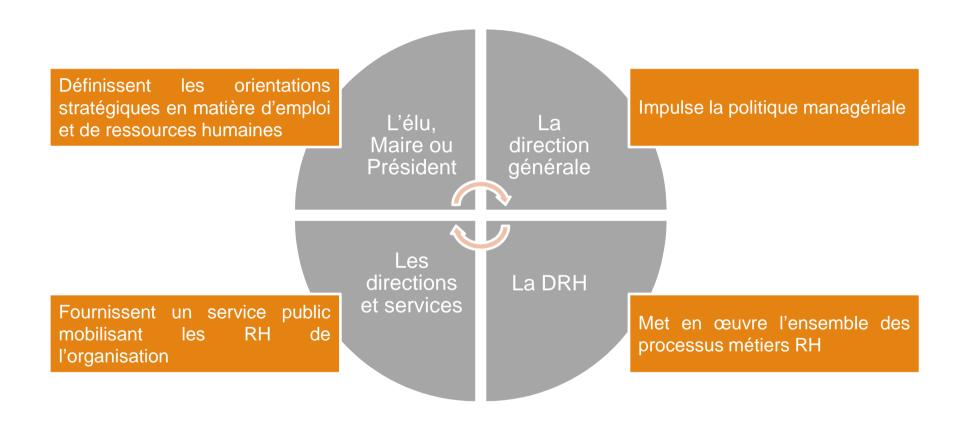
• La qualité des conditions de travail :

L'absentéisme, les actions de prévention (via le Document Unique notamment)

• La mesure des résultats d'une politique RH menée :

 Participation de l'employeur à la mutuelle et à la prévoyance, ouverture et monétisation du Compte Epargne Temps, développement de l'apprentissage

Les enjeux pour les collectivités : Les acteurs du pilotage de la fonction RH



Les outils de pilotage de la fonction RH

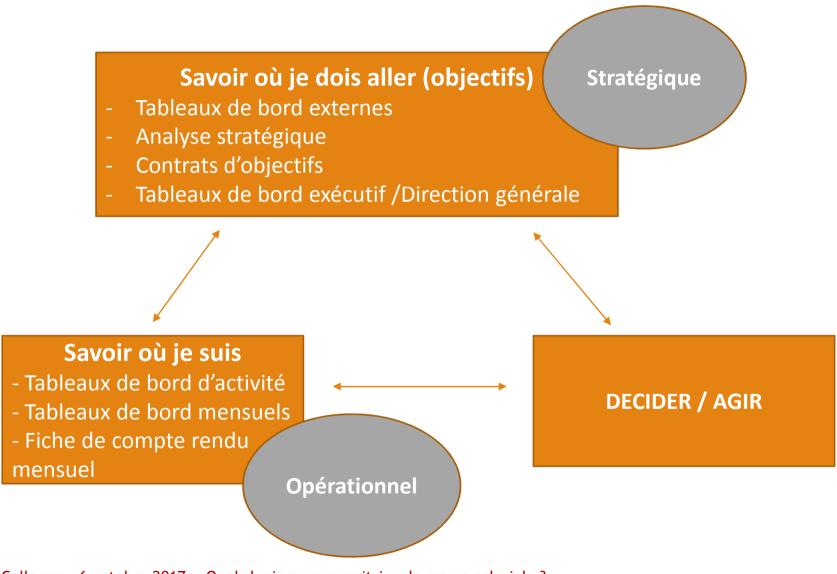
Exemples et échanges de pratiques

Les outils de pilotage

Les outils de pilotage de la fonction RH :

- Les tableaux de bord de suivi :
 - > À fréquence mensuelle, trimestrielle ou semestrielle selon les besoins
 - Comparaison entre la prévision (si ventilation) et le réalisé ou indiquant le % de réalisation par rapport à un budget masse salariale global
 - > Suivi des enveloppes budgétaires par unités de travail ou services
- Les tableaux de bord de pilotage ou de reporting
 - > Tableaux synthétiques sur la situation actuelle
 - > Tableaux de bord prospectifs et rétrospectifs
 - > Simulations

Les outils de pilotage



Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Logique de construction et prérequis

La logique de construction des tableaux de bord RH

- Identifier les données à suivre ou à présenter
- Définir des indicateurs de pilotage
- Evaluation des écarts par rapport à un référentiel (un objectif chiffré, comparaison avec les données de l'année n-1, ...)
- Analyse et explication des résultats
- Prise de décision et pistes d'action

• Les prérequis :

- Disposer de données : un SI RH, des tableaux Excel,
- Réaliser des manipulations de données : réaliser des extractions de données, des tableaux croisés dynamiques, des graphiques, etc....



Les tableaux de bord RH

• Tableau de bord de suivi de la masse salariale principale :

- Tableau de suivi de la rémunération et des charges des postes permanents
- Tableau de suivi du GVT

• Tableau de bord de suivi de la variation de la masse salariale fluctuante :

- Tableau de suivi de la rémunération et des charges des postes non permanents
- Tableau de suivi des éléments variables versés aux agents sur postes permanents : le régime indemnitaire, les heures supplémentaires, la prime annuelle, ...
- Tableau de suivi de l'absentéisme
- Tableau de suivi des résultats d'une politique RH menée :
 - Participation de l'employeur à la mutuelle et à la prévoyance, ouverture et monétisation du Compte Epargne Temps, développement de apprentissage
- Tableau de suivi des postes et des effectifs :
 - Bilan social, tableau de mouvement du personnel, pyramide des âges...
- Tableau de suivi de la formation des agents :
 - Nombre de jours de départ en formation/catégorie, les formations obligatoires, les formations préparation aux concours, les formation hors cotisation CNFPT

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Les composantes de la masse salariale

La masse salariale principale :

 La rémunération et les charges des postes permanents : agents titulaires, CDI, contractuels sur postes permanents, le SFT, IR, NBI, IFSE

Les éléments qui peuvent l'impacter:

- L'évolution de carrière : l'avancement d'échelon et de grade, la promotion interne , le GVT (PPCR)
- La gestion des postes et des effectifs : La création de poste, les économies sur la vacance de poste (poste à pourvoir, poste gelé, poste non renouvelé), les effets « Noria », les effets « report », ...
- Dispositifs RH mis en place, avantages sociaux : RIFSEEP (IFSE), la participation à la mutuelle et à la prévoyance, chèques déjeuners ...
- L'absentéisme (le demi-traitement...)

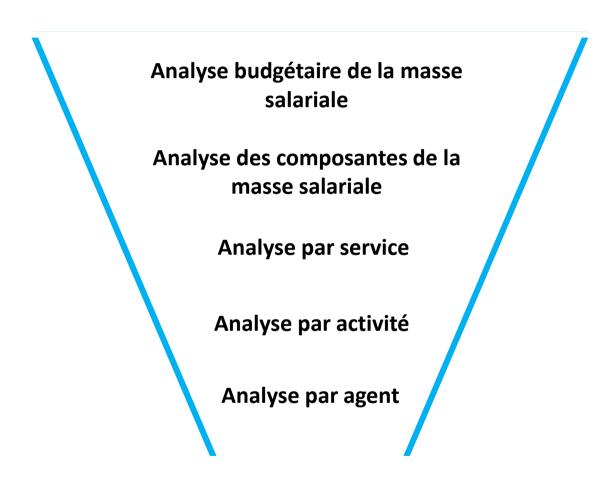
La masse salariale fluctuante :

- La rémunération et les charges des postes non permanents : accroissement temporaire d'activité, emplois saisonniers, apprentis, emplois aidés, agents recenseurs, allocation de retour à l'emploi, les chèques déjeuners, ...
- Les éléments variables versés sur postes permanents : le complément indemnitaire, les heures supplémentaires, les astreintes, la monétisation du CET ...

Les éléments qui peuvent l'impacter:

- Les évènements de la collectivités : Programmation culturelle, Le recensement de la population, les élections, ...
- La politique RH de gestion des postes
- L'absentéisme (recrutement de remplaçants...)

Les différentes dimensions du pilotage de la masse salariale



Le pilotage de la masse salariale globale

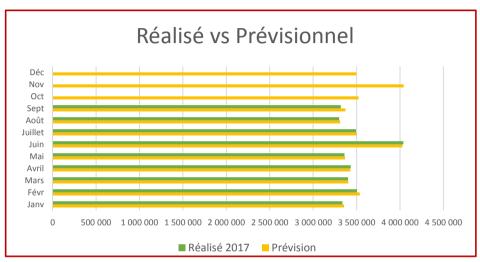
2	oppe mas	sse salaria	ale chapitr	e 012		42 361 213			onsommé 4%				
		oct-17						,	- 70				
Ī	Janv	Févr	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Prévision mensuelle	3 354 749	3 536 355	3 404 632	3 427 355	3 366 045	4 028 082	3 501 013	3 310 114	3 371 245	3 522 519	4 041 750	3 497 354	42 361 21
Réalisé 2017	3 336 441	3 503 279	3 401 202	3 432 463	3 360 446	4 038 729	3 492 086	3 299 210	3 318 488				31 182 34
écart	-18 308	-33 076	-3 430	5 108	-5 599	10 647	-8 927	-10 904	-52 757				-11 178 869
		8.35%	8.04%	8.09%	7.95%	9.51%	8.26%	7.81%	7.96%	8.32%	9.54%	8.26%	100.00%
% Prévu	7.92%	0.3376	0.0470	0.0070	1.0070	0.0.70							

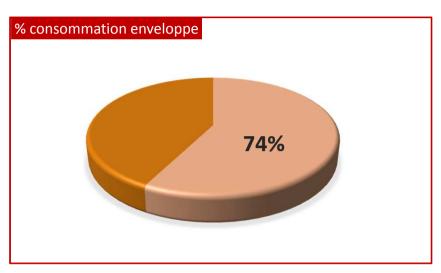
Composition du tableau de bord :

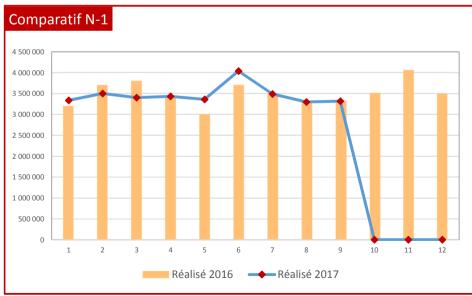
- Un budget prévisionnel ventilé mensuellement
- Un réalisé mensuel
- Un écart mensuel et écart cumulé
- Focus sur des composants expliquant les écarts

- Etat du consommé cumulé mois M par rapport au budget en %
- Etat comparatif avec l'année N-1 (A interpréter avec précaution pour cause de changement de périmètre)

Exemples graphiques









Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Utilisation des tableaux de bord RH

- Une fois le recueil des données RH réalisé soit à titre global ou finement par service ou par activité, il nécessaire de :
 - Expliquer les écarts constatés entre la prévision et le réalisé mais également entre l'année N-1 et l'année N
 - Proposer des actions suite aux constats
 - Mesurer les effets des actions entreprises
 - Indiquer les hypothèses retenues pour les prochaines échéances

La masse salariale principale

Tableau de suivi de la vacance de poste

SERVICE	POSTE	janv	fév	mars	avril	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Coût prévisionnel BP 2014
Etat Civil	Instructeur - TC - création	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 703 €	2 03 €	32 430 €
Etat Civil	Réalisé : Mme A	0€	0€	0€	2 734 €	2 747 €	3 364 €	2 727€	2 727 €	2 727 €	2 727 €	3 387 €	2 727 €	25 867 €
Enfance	Auxiliaire de puériculture	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347€	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	28 163 €
Emance	Réalisé : Madame B	2 799 €	2 830 €	2 816 €	2 980 €	2 865€	3 486 €	2 996 €	2 958 €	2 633 €	2 933 €	3 176 €	2 585 €	35 057 €
Bibliothèque	Adjoint de conservation du patrimoine	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 47 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	2 347 €	28 163 €
2														0€
Service	Chargé communication Rédacteur	2 819 €	2 819 €	2 819 €	2 819 €	2 819 €	2 819 €	2 819 €	2 819€	2 819 €	2 819 €	2 819 €	2 819 €	33 831 €
espaces verts	Réalisé : Madame D				2 466 €	3 600 €	3 674 €	3 600 €	3 600 €	3 681 €	3 873 €	5 25€	3 894 €	32 914 €
Service	Chargé de maintenance des bâtiments			3 003 €	3 003 €	3 003 €	3 003 €	3 003 €	3 003 €	3 003 €	3 03€	3 003 €	3 003 €	30 033 €
bâtiments	non pourvu pour l'instant			0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
In	Responsable de service									5 183 €	5 183 €	5 183 €	5 183 €	20 733 €
Jeunesse	Remplacé par agent en interne									4 302 €	4 292 €	4 928 €	4 302 €	17 823 €
Enfance	Lingère				3 101	3 101	3 101	3 101	3 101	3 101	3 101	3 101	3 101	27 912
Enfance	Plus d'actualité - externalisation													

Prévision BP 2017	10 216 €	10 216 €	13 219 €	16 320 €	1620 €	16 320 €	16 320 €	16 320 €	21 504 €	21 504 €	21 90€	21 504 €	201 265 €
Réalisé	2 799 €	2 830 €	2 816 €	8 180 €	9 212 €	10 524 €	32 3€	9 285 €	13 343 €	13 825 €	16 017 €	13 508 €	111 66€
Ecart	7 416 €	7 386 €	10 403 €	8 140 €	7 108 €	5 796 €	6997 €	7 035 €	8 161 €	7 679 €	5 487 €	7 996 €	89 604 €

Ce tableau permet d'établir une prévision sur les délais de vacance des postes, le gel des postes, de mesurer le cas échéant l'effet Noria entre les sortants et les entrants...

L'effet de Noria est calculé par la formule: Salaire des entrants – Salaire des sortants Masse salariale

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Calcul du Glissement Vieillissement Technicité (GVT) dans le cadre de la mise en œuvre du PPCR

Qu'est ce que le GVT?

- Le **Glissement** correspond à l'augmentation de la rémunération individuelle d'un agent découlant d'un avancement de grade,
- Le Vieillissement, représente l'impact sur l'évolution générale des traitements indiciaires des changements d'échelons,
- La Technicité, c'est l'impact sur l'évolution générale des traitements indiciaires des modifications de la répartition du personnel entre les différents grades. Cela fait généralement suite à des changements de fonctions ou à l'acquisition de compétences nouvelles. Ces changements sont en général validés suite à un concours ou un examen professionnel.

Réaliser un tableau de suivi du Glissement Vieillissement Technicité (GVT)

Comment calculer le solde de GVT ? C'est la différence entre :

- le calcul de GVT explicité ci-dessus,
- Et l'effet de Noria (remplacement des départs en retraite par des agents plus jeunes), GVT négatif.

Construire ainsi:

- Liste des grades avec échelon,
- Agents concernés, transposition à la nouvelle situation de carrière (PPCR)
- IM supplémentaire par année 2018-2019-2020,
- BRUT supplémentaire par année (IM supplémentaires x valeur du point d'indice)
- → TOTAL GVT PPCR par an (Brut + charges patronales).

La masse salariale fluctuante

Le suivi de l'enveloppe des postes non-permanents

Tableau de suivi par service

Libellé Service	janv- 15	févr-15	mars- 15	avr-15	mai-15	juin-15	juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	Total	Solde	% réalisé	% théorique
Prévision Maintenance et Entretien Espace public	0	0	0	10 000	10 000	10 000	10 000	0	10 000	0	0	0	50 000			
Réalisé Maintenance et Entretien Espace public	0	0	0	1 734	7 443	10 839	9 539	4 524					34 079	. <u>.</u>		
Equipe volante	0	0	0	1 934	275	1 396	1 100	0					4 705	15 921	77.6%	80.0%
Ecart avec la prévision	0	0	0	6 332	2 282	-2 235	-639	-4 524					1 216			

Tableau de suivi par type de contrats

Sui	vi des postes n	on permanen	its
Catégorie de rémunération	Prévision fin août	Réalisé fin août	Ecart
Contractuels	157 908 €	135 459 €	22 449 €
Apprentis	12 876 €	10 376 €	2 500 €
Contrats aidés	48 674 €	41 524 €	7 150 €
Agents recenseurs	0€	0 €	0 €
Total	220 639 €	187 359 €	33 280 €

- Récurrence et coût de l'appui aux agents d'espaces verts en période de printemps/été (recrutement de contractuels, heures supplémentaires)
- Réflexion sur l'opportunité d'une annualisation du temps de travail

Le pilotage des heures supplémentaires

ENVELOPPE HEURES SUPPLEMENTAIRES - BP 2018

SERVICES	BP 2016	Réalisé 2016	%réalisé	BP 2017	Réalisé fin sept	% de réalisé	Proposition BP 2018	Evolution en %	Observations
Service bâtiment	1 500 €	2 591 €	173%	2 500 €	2 163 €	87%	3 200 €	28.00%	Evolution de l'enveloppe des heures supplémentaires due aux travaux en régie pour la rénovation du b13 et des prévision en remplacement d'agents
Service culturel	20 000 €	21 821 €	109%	20 000 €	12 773 €	64%	20 000 €	0.00%	Demande de reconduction de l'enveloppe du service culturel
Service espaces verts	3 451 €	2 711 €	79%	4 050 €	90 €	2%	2 000 €		Enveloppe ajustée au vu du réalisé fin sept. Ajustement de la fréquence de tonte
Service enfance jeunesse - restauration	16 515 €	13 028 €	79%	12 734 €	9 842 €	77%	15 089 €	18.49%	
Service police municipal	11 166 €	10 272 €	92%	11 200 €	2 084 €	19%	14 150 €	26.34%	Estimation 2018 : 720 heures + Demande dialogue de gestion pour les modalités de gérer le festival des arts du cirque
Service Accueil - Etat civil	2 369 €	437 €	18%	2 953 €	0€	0%	1 100 €	-62.75%	Enveloppe ajustée au vu du réalisé fin sept
DSAVA	3 545 €	1 196 €	34%	3 992 €	1 542 €	39%	2 100 €	-47.39%	Enveloppe ajustée au vu du réalisé fin sept et réalisé d'oct à déc 2016
Service administration générale	1 022 €	649 €	64%	0€	0€	0%	1 022 €		75h (35h service finances et 40h service informatique pour le déploiement des postes informatiques dans les écoles)

Un tableau de bord N-2 et une préparation budgétaire par service

- Un budget prévisionnel
- Un budget réalisé
- Etat du consommé par rapport au budget prévisionnel en %
- Etat comparatif avec l'année N-1, puis N-2
- Arbitrage motivé pour la préparation des demandes d'heures supplémentaires des services au titre du BP 2018

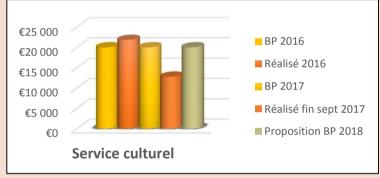
TOTAL 59 568 € 52 705 € 88% 57 429 € 30 550 € 53% 61 961 €

Le pilotage des heures supplémentaires



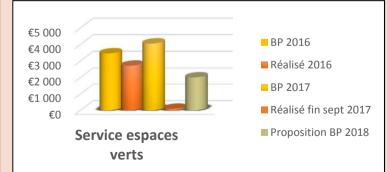
Evolution de l'enveloppe des heures supplémentaires due aux travaux en régie pour la rénovation du b13 et des prévisions en remplacement d'agents





Demande de reconduction de l'enveloppe du service culturel





Enveloppe ajustée au vu du réalisé fin septembre.

Effet de l'annualisation du temps de travail des jardiniers et de l'ajustement de la fréquence de tonte.



Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Absentéisme

Impact de l'absentéisme sur la collectivité

Coûts salariaux :

Maintien de salaire dans les cas de plein traitement

• Coûts de gestion et frais de remplacements :

- Coûts de remplacement et d'intégration de l'agent remplaçant
- Prise en charge des frais médicaux en cas d'accident de travail

• Coûts de couverture des risques :

Coût des contrats d'assurance

Coût d'interruption de l'activité liée à l'absence :

- Baisse de qualité
- Détérioration du climat social
- Baisse de la motivation des agents présents
- Insatisfaction des administrés du fait de la baisse de la qualité, changement d'interlocuteurs

Le suivi de l'absentéisme

Services	Effectifs	Nb. Jours arrêts maladie	Nb. Jours d'arrêts accidents du travail	Total jours d'absence	Taux d'absentéisme
Service éducatif	30	15	9	24	0.32
Service accueil - Etat civil	2	5	1	6	1.20
Service technique	15	25	5	30	0.80
Service petite enfance	6	7	2	9	0.60
Service espace verts	10	19	8	27	1.08
Total	63	71	25	96	0.61

	20)15	201	16	20)17
	Nb. de jours	Nb. d'agents concernés	Nb. de jours	Nb. d'agents concernés	Nb. de jours	Nb. d'agents concernés
Maladie ordinaire						
Congés de longue maladie						
Congés de longue durée						
Congés grave maladie						
La maladie professionnelle						
Les accidents de services						
Les accidents de trajet						
Total						

Taux d'absentéisme =

Nb. de jours (ou heures) d'absence pendant la période

/

Nb. de jours (ou heures) théorique de travail pendant la même période.

Par ailleurs, la mesure des absences s'appuie sur trois types d'indicateurs principaux :

- La fréquence des arrêts indique la répétition des absences en nombre d'évènements → Indice de fréquence : Nb d'absences / an
- L'exposition au risque d'absence indique la proportion d'agents absents au moins une fois dans l'année, en pourcentage → Nb d'agents arrêtés au moins une fois / effectif physique moyen payé
- La Gravité permet l'étude de la durée des arrêts en jours → Indice de gravité : Nb total de jours d'arrêts de travail / Nb de jours ouvrés

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Réaliser un tableau de bord de suivi de l'absentéisme et de ses impacts : cas pratique

- La commune 35 compte 100 agents. Son budget masse salariale s'élève à 5 366 000 euros.
- Madame B est en arrêt maladie ordinaire du 15/02/2017 au 01/07/2017. Pour son remplacement, l'agent chargé des ressources humaines a réalisé mensuellement 8 heures supplémentaires au cours de la période d'absence.
- A partir du 01/04/2017 un agent contractuel a été recruté pour une période de 4 mois.

Travail à faire :

Identifier les impacts financiers et sociaux de cette situation à moyen et long terme :

- ✓ Mesurer les impacts sur la masse salariale principale
- ✓ Mesurer les impacts sur la masse salariale fluctuante
- ✓ Identifier les écarts par rapport à la prévision

Réaliser un tableau de bord de suivi de l'absentéisme et de ses impacts : cas pratique

✓ Mesurer les impacts sur la masse salariale principale :

- Versement à l'agent X du :
 - Plein traitement pour une durée de 90 jours du 15/02/2017 au 15/05/2017
 - Demi traitement pour une durée de 47 jours du 16/05/2017 au 01/07/2017

✓ Mesurer les impacts sur la masse salariale fluctuante

- Coût du remplacement : agent contractuel
- Coût des heures supplémentaires
- Variation du complément indemnitaire (CIA) pour l'agent malade

✓ Absentéisme :

 Augmentation du taux d'absentéisme et du taux de couverture du risque (cotisation à l'assurance maladie de la collectivité)

✓ Identifier les écarts par rapport à la prévision :

- Prévision pouvant absorber ces arrêts Ecart positif
- Prévision dépassée Ecart négatif

Dispositifs RH, effectifs, formation...

Suivi des dispositifs RH en place

		Suivi	des di	spositi	fs RH ·	- année	2017							
Observat	ions	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Chèques	Prévu	3 305	3 305	3 305	3 305	3 305	3 305	3 305	3 305	3 305	3 305	3 305	3 305	39 665
déjeuner	Réalisé	3 525	3 428	3 363	3 514	3 510	3 607	3 428	3 389	3 560	3 530	3 407	3 463	41 724
_ ,	Prévu	2 213	2 213	2 213	2 213	2 213	2 213	2 213	2 213	2 213	2 213	2 213	2 213	26 556
Prévoyance	Réalisé	1 757	1 825	1 818	1 730	1 717	1 745	1 850	1 765	1 735	1 755	1 740	1 740	21 175
	Prévu	5 437	5 437	5 437	5 437	5 437	5 437	5 437	5 437	5 437	5 437	5 437	5 437	65 244
Mutuelle	Réalisé	2 658	3 879	3 715	3 655	4 003	4 053	4 013	4 124	4 160	4 317	4 449	4 465	47 488
Complément	Prévu	32 667												32 667
indemnitaire	Réalisé	19 995	727	727	727	727	727	727	727	1 018	1 018	1 018	1 018	29 156
Monétisation	Prévu			30 000										30 000
CET	Réalisé	0	0	20 490	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20 490
	Total Prévu	43 622	10 955	40 955	10 955	10 955	10 955	10 955	10 955	10 955	10 955	10 955	10 955	194 132
	Réalisé	27 934	9 859	30 113	9 626	9 957	10 132	10 018	10 004	10 473	10 619	10 613	10 686	160 033
	Ecart	15 688	1 096	10 843	1 330	999	824	937	951	482	336	342	270	34 099

Exemples:

- L'écart enregistré au mois de janvier sur la participation de indemnitaire l'employeur à la mutuelle et à la prévoyance est dû au retard de Une monétisation du CET en deçà de l'enveloppe provisionnée renouvellement des contrats.
- Consommation partielle de l'enveloppe du complément

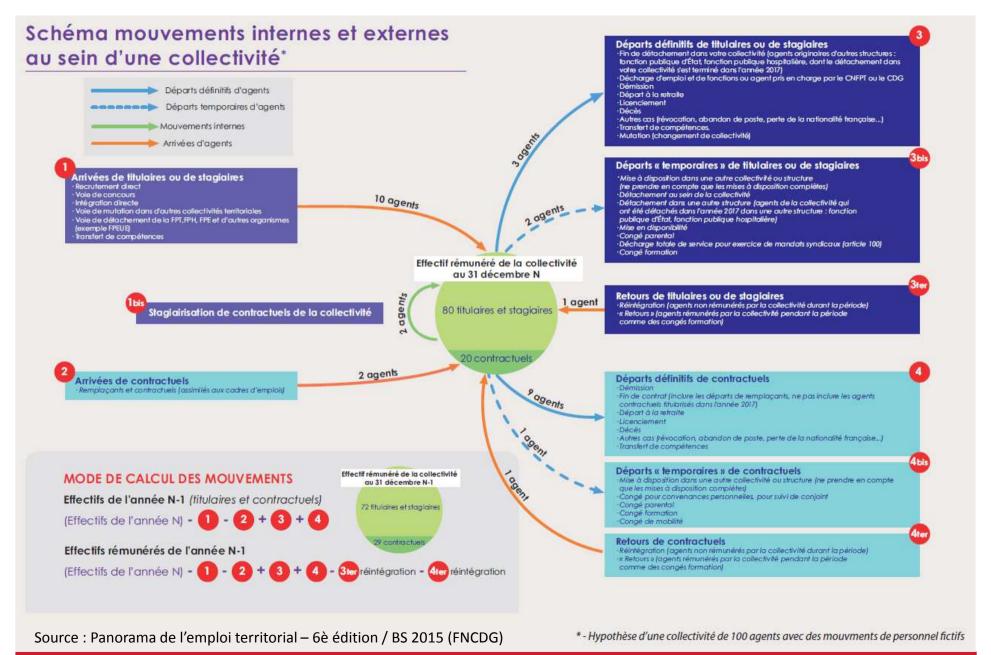
Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Le suivi des postes et des effectifs

s	ERVICE			DEP	ARTS			ENTREES		OBSERVATIONS	Agents ayant postulé
LIBELLE	Effectif		POSTE	AGENT	OBJET	Date	POSTE	AGENT			en interne
Direction Jeunesse et sports	7	0	Conseiller des APS (Directeur)	NOM Prénom	mutation	01/03/2014	Conseiller des APS ou Attaché territorial		15/03/2014	recrutement en cours	
		-1	Educateur des APS	NOM Prénom	retraite	01/04/2014	-			Non remplacé pour le moment	
			Adjoint administratif ppal 1è cl (Assistante)	NOM Prénom	mise à disposition à 1/2 temps auprès de XX	15/04/2014	Grade	NOM Prénom		avis de mobilité mobilité interne lancé le	
SS TOTAL DIRECTION JEUNESSE ET SPORTS	5.5	-1.5									
Médiathèque	15	0									
		0									
		0									
SS TOTAL MEDIATHEQUE	15	0									
Différence)	-1.5									

Légende : mouvements de sortie mouvements d'entrée mouvements régularisés par mobilité interne

Le suivi des postes et des effectifs



La formation

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'avant nas suivi de formations				
	Cette année	Depuis 2 ans	Depuis 5 ans	Depuis plus de 5 aı
	Cette année	Depuis 2 ans	Depuis 5 ans	Depuis plus de 5 a
Agents n'ayant pas suivi de formations Nombre d'agents n'ayant bénéficié d'aucune formation Δ	Cette année	Depuis 2 ans	Depuis 5 ans	Depuis plus de

Synthèse

En synthèse : quelques indicateurs RH

Effectifs

- Effectif moyen payé
- Effectif moyen sur emploi permanent
- Equivalent temps plein moyen

Age et ancienneté

- Pyramide des âges
- Age moyen
- Age moyen de départ en retraite
- Ancienneté moyenne
- Pyramide des anciennetés

Mouvements de personnel

- Taux de départ
- Taux de départ volontaire
- Taux de remplacement
- Part de la mobilité interne parmi les recrutements
- Typologie des recrutements
- Taux de turn-over
- Taux de postes vacants
- Délai moyen de vacance de poste

Formation

- Nombre moyen de journées de formation par agent
- Taux de départ en formation

Source : CIG petite couronne

En synthèse : quelques indicateurs RH

Absences

- Nombre moyen de jours d'arrêt par agent en maladie ordinaire
- Nombre moyen de jours d'arrêt par agent arrêté au moins une fois dans l'année en maladie ordinaire
- Part des agents arrêtés au moins une fois
- Taux d'absentéisme « compressible »
- Taux d'absentéisme pour maladie ordinaire
- Taux d'absentéisme pour accident de service
- Nombre moyen de jours d'arrêt par agent pour accident de service
- Taux de remplacement des absences pour raisons médicales
- Pyramide des âges des agents absents

Masse salariale

- Masse salariale chargée
- Masse salariale budgétaire
- Enveloppes variables
- Part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement
- Glissement vieillesse technicité
- Effet de Noria
- Variation du nombre de postes
- Salaire minimum, maximum, moyen et médian
- Part du régime indemnitaire dans la masse salariale

Santé et sécurité au travail

- Indice de fréquence des accidents de service
- Taux de fréquence des accidents de service
- Taux de gravité des accidents de service
- Part des accidents de trajet dans les accidents de service
- Part des absences pour maladie professionnelle et à caractère professionnel dans les absences pour raison médicale
- Part des agents concernés par le reclassement
- Age des agents concernés par le reclassement

Budget

- Part de la masse salariale consacrée au remplacement
- Effectifs bénéficiaires de l'ARE (Allocation de retour à l'emploi)
- Part de la masse salariale consacrée aux ARE

Source : CIG petite couronne

Collogue - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Le Bilan Social

- Vos derniers bilans sociaux : ..., 2013, 2015, 2017
- Tous les deux ans



Collogue - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Des données RH de référence

Les données de comparaisons :

- Données du bilan social compilées au niveau national (FNCDG)
- Observatoire régional de l'emploi : panorama de l'emploi public territorial en Bretagne
- Données compilées du RASSCT

Mettre en place des tableaux de bord RH

7 étapes :

- 1. Avant-projet : quel besoin ?
- 2. Définition des objectifs du tableau de bord
- 3. Sélection des indicateurs pertinents
- 4. Mise en forme du TB
- 5. Validation du TB
- 6. Exploitation du TB
- 7. Evolution du TB

Les pré requis nécessaires

- De quelles données ai-je besoin ?
 - Recueillir les besoins et recenser l'existant pour éviter aux agents de refaire des recherches
- Qui recueille les informations ?
 - Lister celles manquantes et organiser le reporting
- Quel outil informatique ?
 - Excel, Access ...
- Quelles modalités de saisie partagées pour un outil d'information fiable ?
- Quels acteurs et leurs rôles : déconcentration de la fonction RH ?

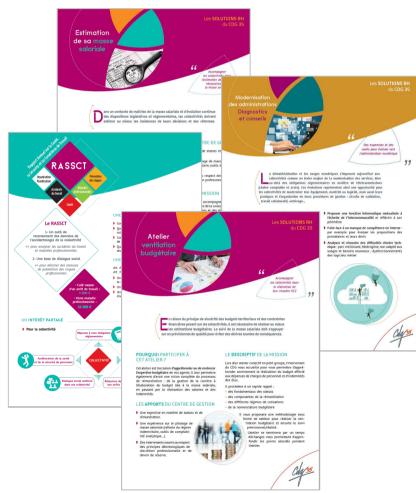
Le portage par la direction générale donne une visibilité, une transversalité et une légitimité à la démarche

Quelques recommandations

- Ne cherchez pas à « copier » un modèle de tableau de bord
- Votre système de pilotage doit coller à la réalité de votre organisation
- Ne soyez pas trop ambitieux, quelques indicateurs fiables suffisent
- Pensez collaboratif, élaborez les outils en équipe
- Trop de tableaux tue le tableau

Le CDG 35, un acteur pour vous aider dans vos démarches





Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maitriser la masse salariale?

Les outils de pilotage et de contrôle de gestion



Une enquête régionale est en cours : avez-vous répondu ?

Son objectif:

- Recueillir les besoins et les attentes en matière d'outils de pilotage et de contrôle de gestion
- Disposer d'une photographie des pratiques existantes au sein des collectivités

Les résultats seront diffusés en fin d'année 2017. Nous vous remercions par avance pour votre participation !





Synthèse

Qu'est-ce qui vous manque pour mettre en œuvre les préconisations de l'atelier au sein de votre collectivité ou de votre établissement?

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION!

Des questions, des remarques ?



Contacts:

Responsable du Service Conseil et Développement : Elise ENDELWELT