



Wat is Fed 20 ?

Poging tot definitie

Eenvoudige HR-scorecard voor federale overheidsdiensten die toelaat op vrijwillige basis de huidige HR-aanpak te meten en te evalueren, op een pragmatische, onmiddellijk bruikbare wijze en aan de hand van een beperkt aantal indicatoren.

Principes de départ

- **Périodicité et limites des mesures**
- **KPI's retenus = compromis entre:**
 - Besoins Managers de ligne et directeurs P&O
 - Besoins des différents SPF/SPP/OIP (avec réalités différentes)
 - Besoins du politique et de l'administration
- **Indicateurs** visent le benchmarking et permettent en plus les organisations individuelles d'évaluer leurs choix stratégiques
- **KPI = signal** n'expliquant pas les causes
- **KPI évoluent** en fonction des priorités

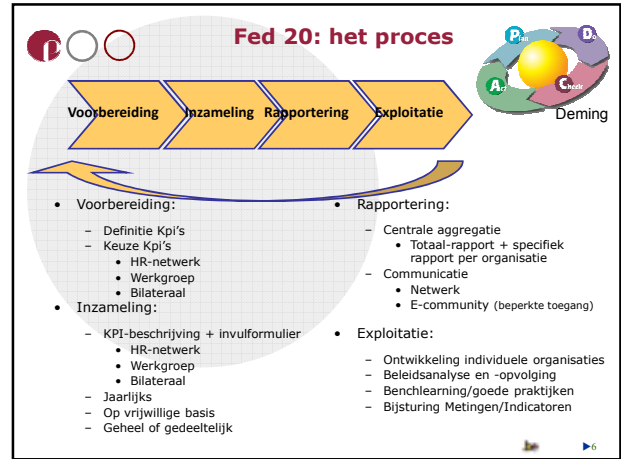
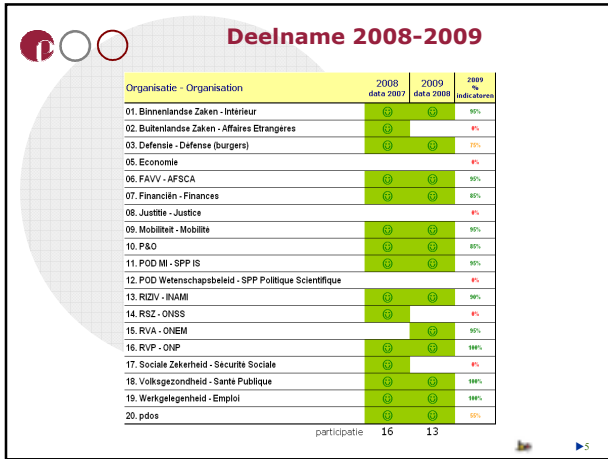
Fed 20 : origine du projet

- **Démarrage:**
Projet PUMP 2007 avec le réseau des dir. P&O
- **Objectifs**
 - Définition set d'indicateurs RH
 - Transversaux et prioritaires
 - Sur lesquels nous pouvons prendre des actions
- **Méthodologie**
 - Base théorique
 - Base documentaire
 - Construction du modèle
 - Validation via entretiens
 - Définition des KPI
 - Mesures
 - Adaptation et sélection de 20 KPI

Modèle GRH: cinq domaines

La Logique du modèle

- 1: fixer l'objectif
- 2 en 3: l'exécution
- 4 en 5: processus de support



Structure du tableau de bord

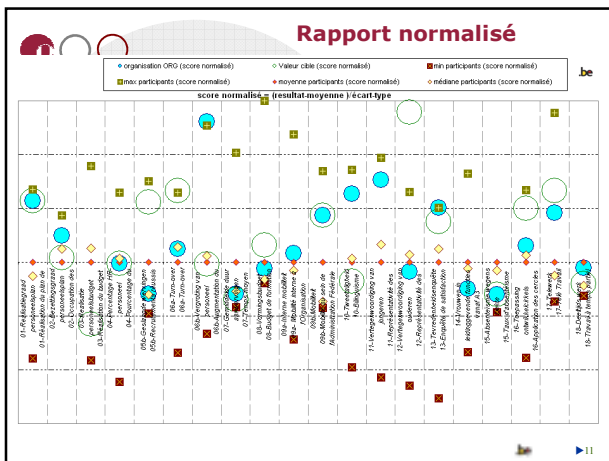
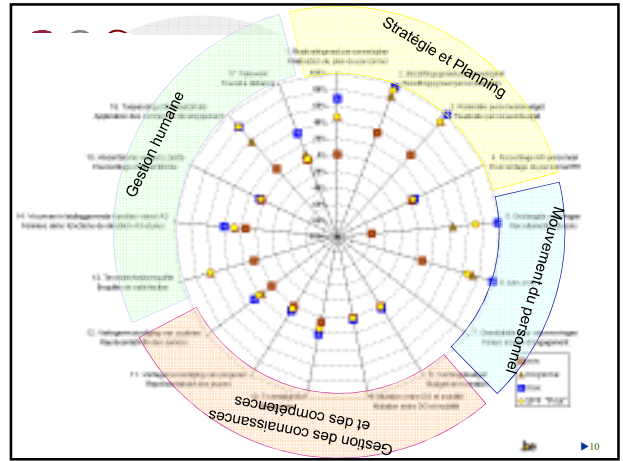
Domaine	KSF	KPI
1. Stratégie et planning	Exécution rapide du plan de personnel	01 Réalisation du plan de personnel
	Exécution rapide du plan de personnel	02 Occupation des fonctions du plan de personnel
	Un support RH efficace	03 Réalisation du budget Personnel
	Un support RH efficace	04 Pourcentage du personnel RH
2. Mouvement du personnel	Recrutement rapide	05b. Recrutements réussis
	Turn-over	06a. Turn-over
	Mouvement du personnel	06b. Augmentation du personnel
	Recrutements rapide	07. Temps moyen d'engagement
3. Gestion des compétences	Personnel formé et compétent	08. Budget de formation
	Personnel formé et compétent	09a. Mobilité interne à l'Organisation
	Personnel formé et compétent	09b. Mobilité au sein de l'Administration Fédérale
	Personnel formé et compétent	10. Bilinguisme
4. Gestion humaine	Le nombre de personnes nécessaires pour le transfert de connaissance	11 Représentativité des jeunes
	Le nombre de personnes nécessaires pour le transfert de connaissance	12 Représentativité des seniors
	Personnel satisfait	13 Enquête de satisfaction
	Equilibre entre hommes et femmes	14 Femmes dans fonctions de direction A3 et plus
Absentéisme	15 L'absentéisme pour maladie	
Améliorer le coaching du management de 1ère ligne	16 Application des cercles de développement	
Equilibre vie privée-vie prof.	17. Tété Travail	
Equilibre vie privée-vie prof.	18. Travail à temps partiel	

Fiche KPI

KPI	Temps moyen d'engagement
Description	Rapacité des procédures de recrutement
Objectif	Mesurer le délai moyen nécessaire pour réaliser un engagement (remplir une vacature)
Limites	* Sûrement les engagements via Sefor sont comptés. Les contrats de remplacement ne sont par exemple pas pris en compte.
Calcul	Somme périodes de recrutement Nb recrutements (agents entrés en fonction an n) total Numérateur: Somme (en jours calendrier) des périodes de recrutement (nombre de jours calendrier entre le moment de la décision formelle de recrutement (accord ST) et le moment où le lauréat entre en service) pour les agents entrés en fonction pendant l'année n Dénominateur: nombre total de recrutements (agents entrés en fonction pendant l'année n)
Sources	Sefor SPP/SPP
Périodicité	Annuellement le 1 décembre
Responsable	Le directeur d'encadrement PBO (ou à déterminer par l'administration)

rapportage

N°	Description	Unité	Valeur	Cible	Ecart	Tendance	Moyenne	Médiane	Min	Max	%	%
1	Indicateur de suivi de l'activité	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2	Indicateur de suivi de la qualité de l'activité	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3	Indicateur de suivi de la satisfaction des usagers	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4	Indicateur de suivi de la gestion des ressources humaines	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5	Indicateur de suivi de la gestion des ressources financières	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
6	Indicateur de suivi de la gestion des ressources matérielles	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
7	Indicateur de suivi de la gestion des ressources technologiques	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
8	Indicateur de suivi de la gestion des ressources juridiques	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
9	Indicateur de suivi de la gestion des ressources relationnelles	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
10	Indicateur de suivi de la gestion des ressources globales	%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



Benchmarking ?

- Éléments de Définition:**
 - Processus par lequel une organisation se compare à d'autres organisations et au terme duquel elle tire des leçons
 - S'améliorer en apprenant des autres
- Type de benchmarking:**
 - Historique (d'année en année)
 - Entre organisations
 - Entre les services publics fédéraux et autres services publics
- Défis:**
 - Participation sur base volontaire;
 - Disponibilité des chiffres est très variable d'une organisation à l'autre et d'un indicateur à l'autre;
 - Comparer les organisations sans les mettre dans un concours « best of the class » par des résultats consolidés
 - Garantir la confidentialité du « bulletin individuel »



Echange de bonnes pratiques & benchlearning

- Identificatie van een goede praktijk
- Documenteren van de goede praktijk
- Communicatie en delen
 - Netwerk
 - Thematische werkgroep
 - Bilaterale basis
- Geïnteresseerde partijen in contact brengen met mekaar

Processus :	
thème :	
KPI:	
Responsable :	
Date:	
Identification :	
1. Description:	
2. FSC/KSF:	
3. Application:	
4. Innovation:	
5. Coûts de l'implémentation	

►13



Pièges à éviter

- Faire du benchmarking pour en faire
- Se focaliser sur les mesures plutôt que sur les bonnes pratiques
- croire que le benchmarking est facile et rapide
- passer trop de temps sur une partie seulement du processus PDCA
- attendre de trouver un partenaire comparable à tout point de vue
- demander de l'information sans donner les siennes
- Faire le lien avec l'évaluation des personnes
- Vouloir tout mesurer



►14



Conditions de succès du benchmarking

- Engagement du Top pour soutenir le benchmarking et l'amélioration continue
- Objectifs bien définis
- Etendue du projet conforme aux objectifs, ressources et temps disponibles, niveau d'expérience de l'équipe
- vision claire de ses propres performances avant d'approcher un partenaire potentiel pour comparer
- compétences de l'équipe de benchmarking ou soutien
- Information permanente du personnel sur les progrès accompli et implication du personnel dans l'équipe de benchmarking
- Recommandations réalistes
- Se mettre d'accord sur la terminologie, les définitions, les concepts (unité de mesure, date de mesure...)

►15



Fed 20: pistes pour le futur

- **Etendre l'échantillon**
 - Organisations
 - Kpi
- **Réviser** (en continu) **les KPI's** en fonction des priorités RH et de leur pertinence (PDCA)
- Dégager des **tendances**
- Choisir des **valeurs cibles**
 - Au niveau du service public fédéral
 - Au niveau de chaque organisation
- **Auditer** les problèmes lorsqu'il y a des signaux transversaux majeurs
- Mise sur pieds de **plans d'actions** transversaux
- Intégration dans les **contrats d'administration**

►16



- The particular study *Human Resources Management Performance Assessment: analysis and operational dimension: Survey on public administrations of EU Member States* was worked up during the French Presidency (2008) and introduced in the 51st DG Meeting in Paris.
- The study has elaborated on six HR processes: Recruitment, Continuing vocational education, Individual assessment, Pay, management of skills and careers and Senior executive management with 28 indicators in the whole.
- **Creation Learning Team Human Resources Assessment:** 8 pays volontaires pour l'implémentation d'indicateurs RH. **France, Czech Republic, Belgium, Germany, Luxembourg, Cyprus, Latvia and Malta**
- Fin du learning team prévue sous présidence belge (avec rapportage).

▶ 17

Fed 20 - Eupan: comparison of HR domains

HRMPA-Study [France]	FED20 [Belgium]
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recruitment 2. Vocational training 3. Individual assessment 4. Remuneration 5. Skills and career management 6. Senior civil management 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategy & planning 2. Workforce 3. Knowledge & competency management 4. Human resources 5. <i>Administration (no indicators used)</i>
<p>Conclusions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clustering of indicators is arbitrary • Usefulness of clustering indicators? • Categories can be « à la carte » for reporting 	

▶ 18