

Parvenez à mieux gérer, mieux suivre et mieux mesurer la performance de vos programmes de gestion des absences

Conférencier

Denis Gobeille, M.Sc. Relations Industrielles, CRHA

RH AVANTAGES 

Cabinet conseil en gestion
des assurances collectives

Qui sommes-nous?

Un cabinet spécialisé en gestion de l'assurance collective fondé par Gobeille Ressources Humaines Inc.

- Réglementé par l'Autorité des marchés financiers du Québec.

Services:

- Les programmes de rémunération.
- Les programmes d'avantages sociaux.
- Les diagnostics et les évaluations.

Les thèmes de l'atelier

Ce que l'on va voir

- Pourquoi et comment évaluer?
 - Évaluation des structures
 - Évaluation économique (coûts – avantages)

Ce que l'on va apprendre

- Une démarche concrète d'évaluation.

Les acquis à la fin de l'atelier

- Une bonne compréhension de l'évaluation et des approches possibles et de sa pertinence.

L'impact sur les pratiques RH

L'évaluation permet:

- D'amélioration les pratiques de gestion des absences.
- De bonifier le programme:
 - Comprendre ce qui ne marche pas.

Que doit-on évaluer?

On peut se centrer sur :

- Les objectifs;
- Les opérations;
- Les coûts et les avantages.

Les questions d'évaluation

- Est-ce que le programme tel que conçu et réalisé correspond à des priorités?
- Est-ce qu'il répond à des problèmes importants du point de vue de l'organisation?
- Est-ce que les objectifs spécifiques du programme sont atteints?
- Est-ce que les actions mises en place sont appropriées?
- Est-ce que les ressources mobilisées sont suffisantes?

L'évaluation d'un programme

Toute évaluation doit commencer par un examen approfondi:

- Des objectifs de l'organisation.
- Des objectifs du programme évalué.

Exemples

Les objectifs d'un programme:

- Contrôler les absences pour maintenir l'équité du système des avantages sociaux.
- Contrôler les absences pour réduire les coûts.
- Promouvoir la santé.

L'évaluation d'un programme

Définition de l'évaluation

- L'évaluation porte un regard critique sur les différentes composantes du programme.
- C'est un jugement basé sur des critères.

Exemple

- La moyenne nationale est de 9 jours d'absence par année.
- La moyenne chez nous est de 12 jours d'absence par année.
- La performance de l'organisation est médiocre.

Source : Champagne, Contandriopoulos et Pineault (1986)

L'objet de l'évaluation

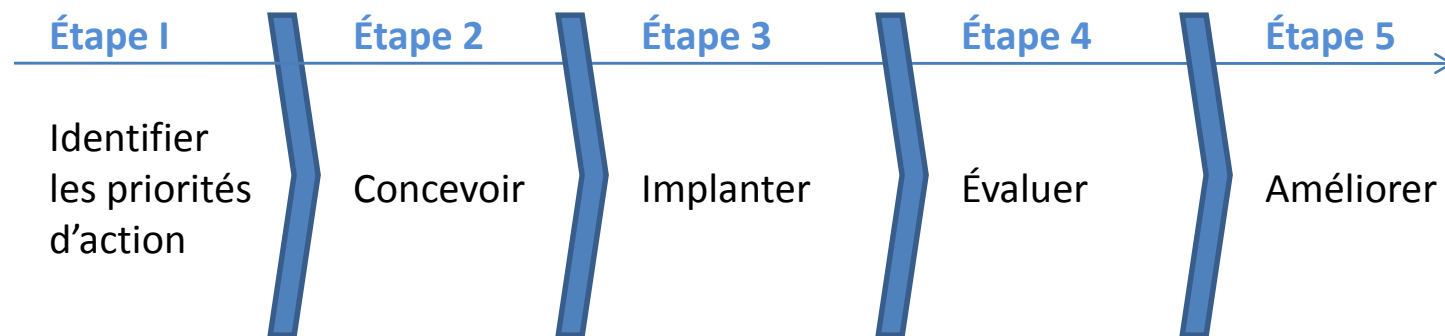
L'évaluation peut porter sur de nombreux aspects d'un programme de gestion.

- La politique de gestion des absences.
- L'application administrative.
- Les résultats d'un programme.
- Les ressources allouées.

Le choix des aspects évalués et la méthode d'évaluation retenu dépend de l'utilité recherchée.

- Pourquoi faire une évaluation?

La place de l'évaluation dans la gestion des programmes



Les composantes d'un programme



L'évaluation des composantes

LES COMPOSANTES DU PROGRAMME

Les objectifs



Les ressources financières,
matérielles et humaines



Les opérations



Les résultats obtenus



Évaluation des
structures



Évaluation des
processus



Évaluation
des résultats

Les méthodes d'évaluation

Les diverses approches d'évaluation

- Évaluation des structures.
- Évaluation des processus.
- Évaluation des résultats.

L'évaluation des structures

Le jugement porte sur l'agencement des ressources humaines, financières et physiques et leurs disponibilités.

Les questions posées

- Est-ce que les responsables ont les moyens de réaliser les objectifs visés?
- Est-ce que la politique est appliquée?
- Est-ce que la politique est cohérente?
- Est-ce que les ressources sont suffisantes?

L'évaluation des structures

Postulat

La structure est un déterminant des résultats.

Les indicateurs des structures

- L'organisation du programme.
- La formation et la compétence du personnel.
- L'attribution des fonctions et des responsabilités.
- Etc.

L'évaluation des structures

Les avantages

- Ces indicateurs permettent de porter un jugement qualitatif.
- Elle est facile à faire et la moins chère à mettre en œuvre.

L'inconvénient

- L'évaluation des structures ne mesure pas la réussite du programme (objectif).

L'évaluation des processus

Le jugement porte sur l'exécution des tâches.

Les questions posées

- Est-ce que le processus est respecté?
- Est-ce que les délais sont acceptables?
- Est-ce que les pratiques de gestion sont pertinentes?

Exemple

Est-ce que le formulaire est toujours signé ?

L'évaluation des processus

Les avantages

- Un bon outil de gestion dont on peut se servir pour apporter des ajustements subtils.
- Elle présente une corrélation plus étroite avec les résultats à long terme du programme.

L'inconvénient

- Elle permet de faire une inférence qu'indirectement aux résultats obtenus.

L'évaluation des résultats

Le jugement porte sur la réussite du programme en regard des objectifs.

- Elle est centrée sur les objectifs du programme.
- Elle mesure l'atteinte des objectifs.

Exemple

Le programme vise à réduire de 25% le nombre moyen de jours d'absence par employé d'ici trois ans.

L'évaluation des résultats

Les conditions de la réalisation

Il importe que :

- Les objectifs soient bien définis.
- Les objectifs soient mesurables.
- Les objectifs soient opérationnels.

L'évaluation des résultats

Exemple I

Peut-on vérifier la contribution du programme de la gestion des absences sur la qualité de vie au travail.

- C'est non pertinent, si c'est pas l'objectif du programme.

L'évaluation des résultats

Exemple 2

Peut-on évaluer l'amélioration de l'état de santé global introduit par des activités de promotion de la santé?

- C'est un objectif trop général pour se prêter à une évaluation valable des résultats.

L'évaluation des résultats

Les avantages

- L'évaluation des résultats a par contre l'avantage évident d'être le seul type d'évaluation à porter précisément sur l'objectif ou l'issue ultime d'un programme.
- Les évaluations fondées sur des indicateurs des résultats quantitatifs fournissent des informations plus utiles aux fins d'élaboration des politiques et de prise de décisions.

Les inconvénients

- L'évaluation des résultats est plus complexe et les plus coûteuse.
- Le volume d'information nécessaire aux fins de l'évaluation peut être considérable.

Atelier I

L'évaluation des structures
Une démarche qualitative

Le cas de la politique
du Nouveau-Brunswick

La politique du gouvernement du Nouveau Brunswick

Description sommaire de l'organisation

- Plus de 10 000 fonctionnaires.
- Plus de 10 millions de \$ en congés payés par année.
- Une moyenne de 12 jours d'absence par année – personne.

Les objectifs de la politique

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick reconnaît la valeur de ses employés.

- Le gouvernement accorde des jours de congé de maladie aux employés qui en ont besoin.

Les modalités de la politique

- Un maximum de 15 jours de congé de maladie payés par année.
- Les jours non utilisés peuvent être accumulés.
- Le maximum de jours accumulés est de 240 (16 ans fois 15 jours).

L'objectif de l'évaluation

Déterminer si le gouvernement **a en place** des mécanismes et des méthodes pour assurer la gestion efficace de l'absentéisme des employés de la fonction publique.

Responsable

Le bureau du vérificateur général

Source: Nouveau-Brunswick Rapport sur la gestion des absences (2003)

L'utilité de l'évaluation

Le vérificateur général dit:

Il faut aussi déterminer et gérer les risques qui sont reliés à l'utilisation normale et excessive de ces congés.

L'approche retenue

Évaluation de structure

Définition de l'objet évalué

La politique sur les congés de maladie

Les exclusions

- Les congés spéciaux tels que le congé pour décès, le congé d'études.
- Les congés pour obligations familiales.
- Le régime d'assurance invalidité.

Les méthodes de recherche

- Des **entrevues** avec des directeurs, des gestionnaires et des membres du personnel du:
 - Bureau des ressources humaines,
 - Ministère des Transports
 - Ministère de la Santé et du Mieux-être,
 - Ministère des Services familiaux et communautaires.
- Des **enquêtes** auprès de 52 fonctionnaires nouvellement engagés.
- Un **examen** de la documentation.

Les questions posées

Les questions portent sur:

- La communication des attentes.
- La prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme.
- L'information appuyant la prise de décision de gestion.
- L'intégration de pratiques de gestion des présences.
- La mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences.

QI : Communication des attentes

Le gouvernement devrait avoir:

- Une directive claire, complète et largement diffusée
- Des dispositions appropriées dans les conventions collectives;
- Une description des rôles et des responsabilités de l'employé, du surveillant et de l'employeur.

QI : Communication des attentes

Les principaux problèmes identifiés

- Les employés connaissent très peu la directive.
- La directive ne contient pas des procédures détaillées permettant d'appuyer la gestion de l'absentéisme.
- Le *Guide - Assiduité au travail* n'est pas une directive.
- Les employés n'avisent pas leur surveillant .
- Les ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés.
- Le personnel de surveillance dans les ministères n'obtient pas de preuve de maladie des employés.

Q2: Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme

Le gouvernement devrait offrir:

- Une formation adéquate aux gestionnaires.

Q2: Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme

Les principaux problèmes identifiés.

- Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte.
- Le gouvernement n'a pas déterminé les risques associés à l'absentéisme de façon à orienter la formation.

Q3 : Information appuyant la prise de décision de gestion

Le gouvernement devrait avoir:

- Des mécanismes et des méthodes pour rassembler les informations.
- Des mécanismes et des méthodes pour communiquer l'information (rapport).
- Des mécanismes et des méthodes pour que la prise de décision soient faites de manière complète, exacte et opportune.

Q3: Information appuyant la prise de décision de gestion

Les principaux problèmes identifiés

- Aucune assurance que les renseignements sur les congés de maladie soient complets.
- Des inexactitudes dans les renseignements sur les congés de maladie.
- La fiche de congé de maladie n'est pas toujours remise.
- Les renseignements produits sur les congés de maladie ne sont pas pris en compte dans les décisions de gestion.

Q 4 : Intégration de pratiques de gestion des présences

Le gouvernement devrait :

- S'assurer que la gestion des présences est une démarche active.
- S'assurer que la gestion des présences est bien intégrée aux pratiques de gestion courantes.

Q 4 : Intégration de pratiques de gestion des présences

Les principaux problèmes identifiés

- Le gouvernement n'a pas de programme officiel de gestion des présences.
- Pas de gestionnaires affectés à la gestion globale des présences dans les ministères.
- Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées.
- Il y a place à l'amélioration dans la promotion du mieux-être.

Q5 : Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences

Le gouvernement devrait:

- Mesurer l'efficacité de la gestion des présences;
- Apporter les changements appropriés.

Q5 : Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences

- Pas de documentation ni de communication des buts.
- Pas d'objectif.
- Pas de rapport sur l'efficacité.

Atelier : La Commission scolaire

Planifiez une évaluation des structures

Atelier : La Commission scolaire

A partir du texte de la politique, pouvez-vous identifier?

- L'objectif de la politique.
- La définition de l'absence.
- Les ressources impliquées.
- Les outils de gestion.

Quelles questions d'évaluation doit-on poser?

Évaluation coûts - avantages

L'évaluation économique met en relation :

- Les résultats obtenus;
- Les ressources allouées.

Le jugement porte sur un ratio.

- Les investissements / Les avantages réalisés

La méthode coûts - avantages

Les absences

- Calculer les coûts directs et indirects

Le programme

- Calculer les coûts du programme

Les avantages réalisés

- Les économies découlant du programme de gestion des absences

Note: Coûts-bénéfices (anglicisme)

Les coûts de l'absence

Coûts directs de l'absence

- Le salaire de l'employé.
- Le salaire du gestionnaire (administration).

Coûts indirects de l'absence

- Les heures supplémentaires.
- L'embauche d'une main-d'œuvre supplémentaire.
- La baisse de la qualité.
- Les absences provoquées par la surcharge des collègues.
- Les frais administratifs plus élevés.
- Les pertes de production et les retards de livraison.
- L'augmentation des frais d'assurance (primes plus élevées).
- Etc..

Les avantages réalisés

L'information est souvent non disponible.

- Il faut beaucoup d'informations techniques.
- Il faut faire des hypothèses sur l'efficacité.
 - Un objectif de 3%, 5% ou 10%

Atelier 2: Un cas fictif

Les données de base

- 10000 fonctionnaires
- 12 jours d'absence en moyenne

Cinq étapes

- Calculer le coût d'une absence
- Estimer le coût des absences sur 1 an
- Estimer l'efficacité du programme
- Calculer le coût du programme
- Calculer le ratio coûts -avantages

Le coût des absences

Un jour – une personne

Le coût d'un absence pour une personne

Les coûts directs

- Salaire moyen journalier
- Frais administratif

A 100 \$
B 14 \$

Hypothèses

Salaire annuel de 36500\$
1 heure à 14\$

Les coûts indirects

C 57 \$

50% des coûts directs

Les coûts totaux

$D=(A+B+C)$ 171 \$

1 journée d'absence

Estimé des coûts globaux

Les hypothèses

10000 fonctionnaires – 12 jours d'absence en moyenne

12 jours d'absence (moyenne)	F	120000	Nb de jours d'absence
Les coûts directs	$G=(F*D)$	20 571 429 \$	
Les coûts indirects	H	10 285 714 \$	50% des coûts directs
Les coûts globaux - 1 an	$I=(G+H)$	30 857 143 \$	

Les hypothèses d'efficacité

Hypothèses

Avoir une réduction de 5% des absences – 1 an

11,4 jours d'absence (moyenne)		114000	Nb de jours d'absence
Les coûts directs	J	19 542 857 \$	
Les coûts indirects	K	9 771 429 \$	50% des coûts directs
Les coûts globaux directs	L=(J+K)	29 314 286 \$	
Avantages réalisés sur 1 an	I-L	1 542 857 \$	

Calculer les coûts du programme

Hypothèses

Suivre la démarche de planification- 3 ans

Diagnostic	50 000 \$	Consultant
Élaboration de la politique	100 000 \$	Groupe de planification
Implantation	200 000 \$	Processus opérationnel
Évaluation de la politique	50 000 \$	Consultant
Amélioration de la politique	25 000 \$	Groupe de planification
Coûts sur 3 ans	425 000 \$	
Coûts sur 1 an	141 667 \$	

Le ratio coûts - avantages

Le coût du programme

- Investissement 1 an 141 667 \$

Les avantages réalisés (économies)

- Avantages économique sur 1 an 1 542 857 \$

Le ration coûts – avantages

- Coûts- Avantages 1 an 9,18%

L'efficacité économique de la gestion de l'absence

- 1\$ investi réduit de 9\$ le coût des absences sur un an

Mieux gérer.
Mieux suivre.
Mieux mesurer.

Il faut prévoir dans le cadre de la planification l'évaluation du programme, afin d'avoir les informations facilement.

Denis Gobeille, M.Sc.R.I., CRHA

Conseiller en ressources humaines agréé

Conseiller en régime d'assurance collective

RH AVANTAGES 

209-2500 rue Jean-Perrin
Québec, Québec G2C 1X1

Téléphone: 418-842-6592
Courriel: dg@gobeille.ca
Internet: www.gobeille.ca