



**Les concepts et la gestion des emplois,  
des effectifs et du pilotage de la masse salariale**



# Le contexte

- ❖ La loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) introduit de nouvelles responsabilités et compétences élargies notamment en matière de gestion de ressources humaines :
  - ❖ Transfert de la masse salariale Etat sur le budget de l'établissement
  - ❖ Montant limitatif de la dotation affectée à la masse salariale
  - ❖ Et assorti du plafond d'emplois décompté en Equivalent Temps Plein Travaillé (ETPT)



# Le contexte

- ❖ Décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 met en place un double contrôle :
  - ❖ les crédits affectés à l'enveloppe « personnel » au sein du budget sont déclarés limitatifs
  - ❖ ce plafond de crédits est assorti du contrôle d'un plafond d'emploi voté par le Conseil d'Administration (CA).



# Le contexte

## ❖ Avec le passage aux RCE :

- ❖ Tous les personnels en fonction dans l'établissement ont désormais vocation à :
  - être rémunérés sur le budget global de l'établissement
  - décompter le plafond d'emplois de l'établissement ou ETPT
  
- ❖ Les PLF 2009 et 2010 ont prévu des mesures en ce sens :
  - transfert de plus de 60 000 ETPT vers les universités en 2010
  - en 2009 transfert de près de 35 000 ETPT



# Le contexte en établissement

- ❖ Par le passage aux RCE, les établissements disposent de leviers :
  - ❖ maîtriser la structure des emplois pour des redéploiements, des pyramidages afin de répondre aux besoins, ce qui nécessite de connaître le nombre d'emplois de l'établissement
  - ❖ définition par le CA des principes généraux de répartition des obligations de service des personnels enseignants et de recherche
  - ❖ droit du président de s'opposer à l'affectation de personnels
  - ❖ attribution des primes par le président dans la limite des principes définis par le CA
  - ❖ possibilité de nouvelles modalités de recrutement de contractuels



# Le contexte en établissement

- ❖ Une priorité : développer une approche « métier » dans le cadre d'une démarche GPRH.



# Le contexte en établissement

- ❖ Objectif : permettre de gérer les ressources humaines en fonction des objectifs de la politique de l'établissement
  - ❖ En année N, assurer le suivi mensuel de l'évolution de la consommation des emplois et de la masse salariale correspondante par prise en compte des facteurs d'évolution pour connaître l'existant à N+1,
  - ❖ En année N, définir les besoins de l'établissement en emplois pour l'année N+1 et à terme jusqu'en N+4 (emploi type/corps/grade), à partir des objectifs de la politique de l'établissement,
  - ❖ Comparer les besoins en emplois N+1, et progressivement en emplois N+4 à l'existant en année N, mesurer des écarts, ajuster par les mesures possibles, redéfinir les besoins réels de N+1 et à terme jusqu'à N+4,
- ❖ Se doter d'outils d'arbitrage et d'actions

# PLAN

## I - La gestion des emplois, des effectifs de l'établissement

### 1) Les pré requis : connaître les emplois, les effectifs : page 9

- la définition et la composition des emplois, page 10
- les plafonds d'emplois, page 23
- la cartographie des emplois, page 36
- la connaissance des effectifs, page 43
- les éléments et les indicateurs d'évolution, page 47

### 2) La gestion des emplois, des effectifs, page 56

- le schéma de consommation d'emplois, page 57
- le schéma d'emplois prévisionnel, page 63
- les marges de manœuvre, page 69
- l'élaboration d'un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs, page 73

## II - Le pilotage de la masse salariale

### 2) Les pré requis : connaître la masse salariale : page 89

- la composition de la masse salariale, page 90
- les éléments et les indicateurs d'évolution, page 102

### 2) Le pilotage de la masse salariale, page 145

- le suivi annuel, page 152
- la budgétisation, page 162

# I - la gestion des emplois, des effectifs

## 1) Les pré requis : connaître les emplois, les effectifs

- ❖ La définition et la composition des emplois
- ❖ Les plafonds d'emplois
- ❖ La cartographie des emplois
- ❖ La connaissance des effectifs
- ❖ Les éléments et les indicateurs d'évolution



# I - la gestion des emplois, des effectifs

## 1) Les pré requis : connaître les emplois, les effectifs

- ❖ **La définition et la composition des emplois**
- ❖ Les plafonds d'emplois
- ❖ La cartographie des emplois
- ❖ La connaissance des effectifs
- ❖ Les éléments et les indicateurs d'évolution



# Les emplois : définition et composition

- ❖ Connaître ses emplois, ses effectifs et sa masse salariale est un enjeu majeur car l'ensemble de ces éléments est utilisé :
  - Par l'établissement pour le suivi et le pilotage de la gestion des emplois, pour renseigner et participer aux prises de décisions de la gouvernance de l'établissement, pour le dialogue social avec les composantes et services,
  - Dans le cadre du dialogue de gestion avec le ministère (DGESIP,DAF), le rectorat
  - etc.

# Les emplois : définition et composition

Le terme emploi recouvre plusieurs définitions :

❖ Emploi au sens de catégories :

- Fonction publique (corps/grade ; titulaires, non titulaires)
- 7 catégories LOLF/LRU :
  - enseignants du 1er degré,
  - enseignants du 2nd degré,
  - enseignants-chercheurs et assimilés,
  - personnels d'accompagnement et de suivi des élèves et étudiants,
  - personnels d'encadrement,
  - personnels administratifs, techniques et de service,
  - personnels de bibliothèques et des musées.

# Les emplois : définition et composition

- ❖ Emploi au sens emploi-type :
  - REFERENS, BIBLIOFIL etc.
  
- ❖ Emploi au sens unité de décompte ou de mesure des emplois :
  - Le nombre d'agents ou nombre de bulletins de salaire,
  - équivalent temps plein emploi (ETPE), équivalent temps plein rémunéré (ETPR), équivalent temps plein travaillé (ETPT), équivalent temps plein travaillé rémunéré (ETPTR), ces unités de mesure varient en fonction des éléments pris en compte dans chacune d'elles :



## Les emplois : définition et composition

Unité de mesure	Quotité travaillée 80 %	sur - rémunération du temps partiel 85,70%	Période d'activité (mois ou année)
ETPE	X		
ETPR	X	X	
ETPT	X		X
ETPTR	X	X	X

# Les emplois : définition et composition

- L'**ETPT** est l'unité retenue pour déterminer le plafond d'emplois et décompter les emplois des établissements d'enseignement supérieur
- Le décompte en ETPT : 2 conditions cumulatives
  - Le bulletin de paye de l'agent comporte au titre du mois courant un traitement brut ou une rémunération assimilée à du traitement brut
  - Ce traitement brut ou rémunération est imputé sur un compte M93 qui participe à la consommation du plafond d'emplois



# Les emplois : définition et composition

- Règle de calcul de l'ETPT :

Agents indicés :

$$\text{ETPT consommé} = \frac{\text{Quotité de temps de travail}}{\text{Quotité financière pour le temps partiel}} \times \frac{\text{TBIndiciaire}}{\text{valeur unitaire du point d'indice x indice}}$$

# Les emplois : définition et composition

- Dans les bulletins de salaire, la durée mensuelle effective de la période d'emploi (nombre de jours travaillés dans le mois) n'est pas renseignée,
- Pour calculer l'ETPT on utilise une durée extrapolée, en rapportant le traitement indiciaire réellement versé, au traitement indiciaire théorique.
- Exemple : agent à 80%, indice majoré de 290, rémunération brute de 569,95 euros par mois (l'intéressé n'a travaillé que 15 jours dans le mois), valeur mensuelle du point indice de 4,6072 (octobre 2009)

$$\text{ETPT travaillé} = \frac{0,8 \quad 569,95}{0,86 \quad 4,6072 \times 290} \times \frac{1}{1} = 0,39$$

# Les emplois : définition et composition

Le guide de décompte des emplois définit les règles de décompte.

Par exemple :

- Les agents indicés à demi traitement (après 3 mois de congé maladie ordinaire ou après un an de congé de longue maladie) sont comptabilisés 0,5 ETPT
- Les décomptes spécifiques dérogatoires au calcul des ETPT : personnels d'enseignement à mi temps : attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) à 50%, maîtres de conférences (MCF) associés à 50%, professeurs (PR) associés à 50% ,  
le décompte est le suivant : un dossier agent = 0,5 ETPT

# Les emplois : définition et composition

## Agent non indicé :

- calcul sur la base du nombre de dossiers agents

1 dossier agent = 1 ETPT mensuel

si recrutement en janvier = 1 ETPT,

si recrutement en septembre = 0,33 ETPT annuel quelle que soit la date effective d'entrée dans le mois



# Les emplois : définition et composition

- ❖ Le fait générateur du décompte d'ETPT est le versement d'une rémunération principale.
- ❖ De ce fait le décompte en ETPT est étroitement lié au plafond de masse salariale



# Les emplois



Avant

Après

Etat

Etat

Projet de loi de finances

Projet de loi de finances

Plafond d'emploi  
avec indication de la répartition par catégorie  
négocié avec le ministère du Budget

Plafond d'emploi  
avec indication de la répartition par catégorie

Délégation annuelle  
d'emplois ministérielle

Demandes de  
transformations

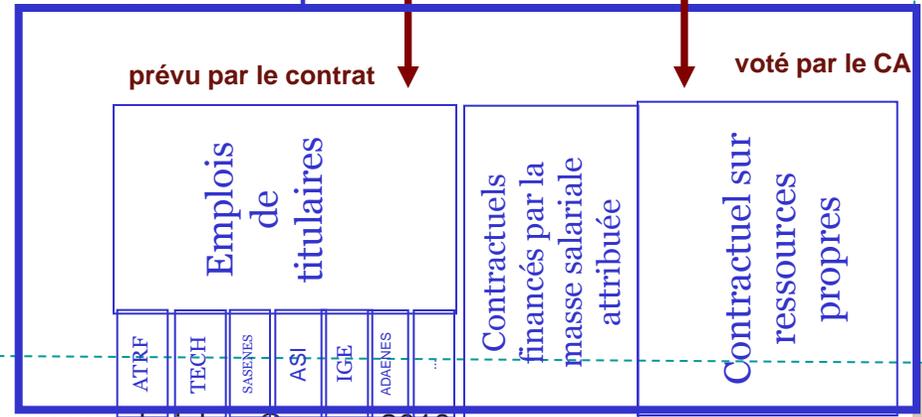
Université

Université  
Conseil  
d'administration

Plafond d'emploi

prévu par le contrat

voté par le CA



# Les emplois

Avant

Après

Remontée au ministère

- Enquête COSMOS : répartition par corps et calcul de la vacance d'emploi
- Demande de transformations d'emplois au ministère

Négociation

- Respect du plafond d'emplois en moyenne sur l'année
- Question de la soutenabilité (sous double plafond) des transformations d'emplois annuelle et pluriannuelle

> Déplacement de la responsabilité >



# I - la gestion des emplois, des effectifs

## 1) Les pré requis : connaître les emplois, les effectifs

- ❖ La définition et la composition des emplois
- ❖ **Les plafonds d'emplois**
- ❖ La cartographie des emplois
- ❖ La connaissance des effectifs
- ❖ Les éléments et les indicateurs d'évolution

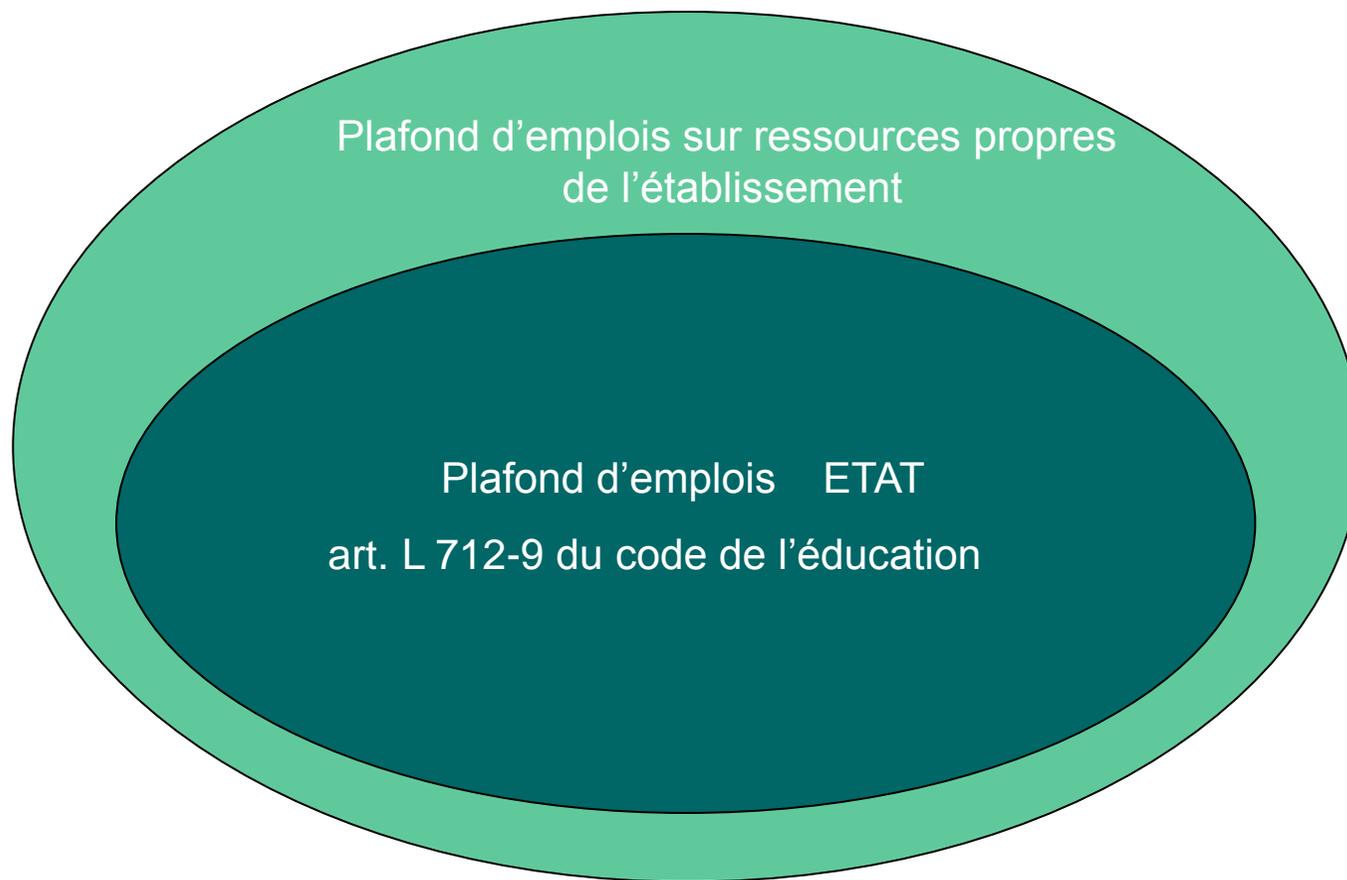


# Les emplois : le plafond d'emplois global

- ❖ Concernant les emplois, les établissements doivent suivre leur consommation, qui s'inscrit dans le plafond d'emplois de l'établissement ou plafond d'autorisation de l'ensemble des emplois (PAE) rémunérés par l'établissement (décret n° 2008-618 du 27 juin 2008)
- ❖ Le plafond d'emplois de l'établissement correspond à l'autorisation de l'ensemble des emplois rémunérés par l'établissement, quel que soit le budget qui les finance : budget principal, budget annexe des Services Administratifs Industriels et Commerciaux (SAIC) ou des fondations universitaires
- ❖ Ce plafond est fixé par le Conseil d'Administration (CA) au moment du vote du budget et peut être modifié en cours de gestion par le biais d'une décision budgétaire modificative (DBM), dans le cas où de nouvelles ressources non prévues initialement au budget sont susceptibles de donner lieu à de nouveaux recrutements

# Les emplois : le plafond d'emplois global

## Plafond d'emplois global voté par le CA



# Les emplois : le plafond d'emplois global

## ❖ le plafond d'emplois global intègre :

❖ le plafond des emplois ETAT prévu par l'art. L 712-9 du code de l'éducation, autorisé par le contrat quadriennal DGESIP qui comprend les seuls emplois financés en tout ou partie par l'Etat :

- tous les fonctionnaires y compris les Professeurs d'Université (PU) « surnuméraires » et les emplois gagés « titulaires »,
- les agents contractuels financés en tout ou partie par le contrat quadriennal

## ❖ le plafond d'emplois sur ressources propres



# Plafonds d'emplois et masses salariales

## Plafond d'emplois ETAT

- Personnel titulaire,
- Personnel non titulaire sur poste vacant (ATER, enseignants associés, invités, allocataires de recherche, agents contractuels Biatoss sur subvention ETAT, assistants des hôpitaux, praticiens hospitaliers, doctorants contractuels, autres non titulaires)
- Agents recrutés sur la base d'un statut local, en position de détachement entrant, en mise à disposition sortante, en congé de maternité, de paternité, d'adoption, en CMO, CLM, CGM, en congé de formation professionnelle rémunéré, en temps partiel thérapeutique,
- Enseignants-Chercheurs en CRCT
- Apprentis si imputation Etat (personnel non titulaire)

+

## Plafond d'emplois sur ressources propres

Contractuels (CDD, CDI) :

- E-C sur ressources propres
- Biatoss sur ressources propres dont recettes Formation Continue, sur contrat de recherche, etc.
- Contrats aidés
- Apprentis si imputation ressources propres

=

## Plafond d'emploi global

### Hors plafond d'emplois

Heures complémentaires,  
moniteurs, chargés  
d'enseignement vacataires,  
étudiants/tuteurs, rémunération à  
la tâche, à l'acte, à l'heure, etc.

# Les emplois : le plafond d'emplois Etat

## ❖ Décomptent le plafond d'emplois ;

- Agents titulaires : PR, MCF, IGR, ADAENES, SAENES, TECH, adjoint...
- Agents non titulaires : enseignants associés, enseignants invités, Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche (ATER), contractuels doctorants, assistants des hôpitaux, praticiens hospitaliers, agents contractuels 10 mois...en CDI, CDD, dispositif d'aide à l'emploi, autres non titulaires
- Contrats aidés
- Agents recrutés sur la base d'un statut local
- Agents en position de détachement entrant
- Agents en mise à disposition sortante,
- Agents en congé de maternité, de paternité, d'adoption
- Agents en congé Maladie Ordinaire (CMO), Congé de Longue Maladie (CLM), Congé de Grave Maladie (CGM)
- Agents en congé de formation professionnelle rémunéré
- E-C en Congé de Recherche et de Conversion Thématique (CRCT)
- Agents en temps partiel thérapeutique



# Les emplois : le plafond d'emplois Etat

## ❖ Ne décomptent pas le plafond d'emplois :

- Les rémunérations accessoires : indemnité de formation, de jury et concours, heures supplémentaires sauf l'indemnité mensuelle forfaitaire,
- Les acomptes, rappels ou retenues sur salaire, trop perçus
- monitorat, contractuel étudiant- tutorat, CLD, indemnisation du chômage, allocation de retour à l'emploi, cours complémentaires effectués par personnel permanent de l'établissement ayant une rémunération principale, chargés d'enseignement vacataires recrutés en application D 87-889 du 29 octobre 1987, les rémunérations à la tâche ou à l'acte à l'heure pour un acte ponctuel faisant l'objet de retenues au titre des prestations sociales ( médecins vacataires)

# Les emplois : le plafond d'emplois Etat

- ❖ Les positions statutaires suivantes ne donnent pas lieu à décompte du plafond d'emploi :
  - ❖ Disponibilité
  - ❖ Congé sans traitement
  - ❖ Détachement sortant
  - ❖ Position hors cadre
  - ❖ Mise à disposition entrante



# Les emplois : le plafond d'emplois Etat

- ❖ Les **retenues sur salaire pour fait de grève** ne donnent pas lieu à régularisation d'ETPT
- ❖ Les règles de consommation des plafonds d'emplois sont définies dans le guide du décompte des emplois de juin 2009 relativement aux plafonds ministériels d'emplois



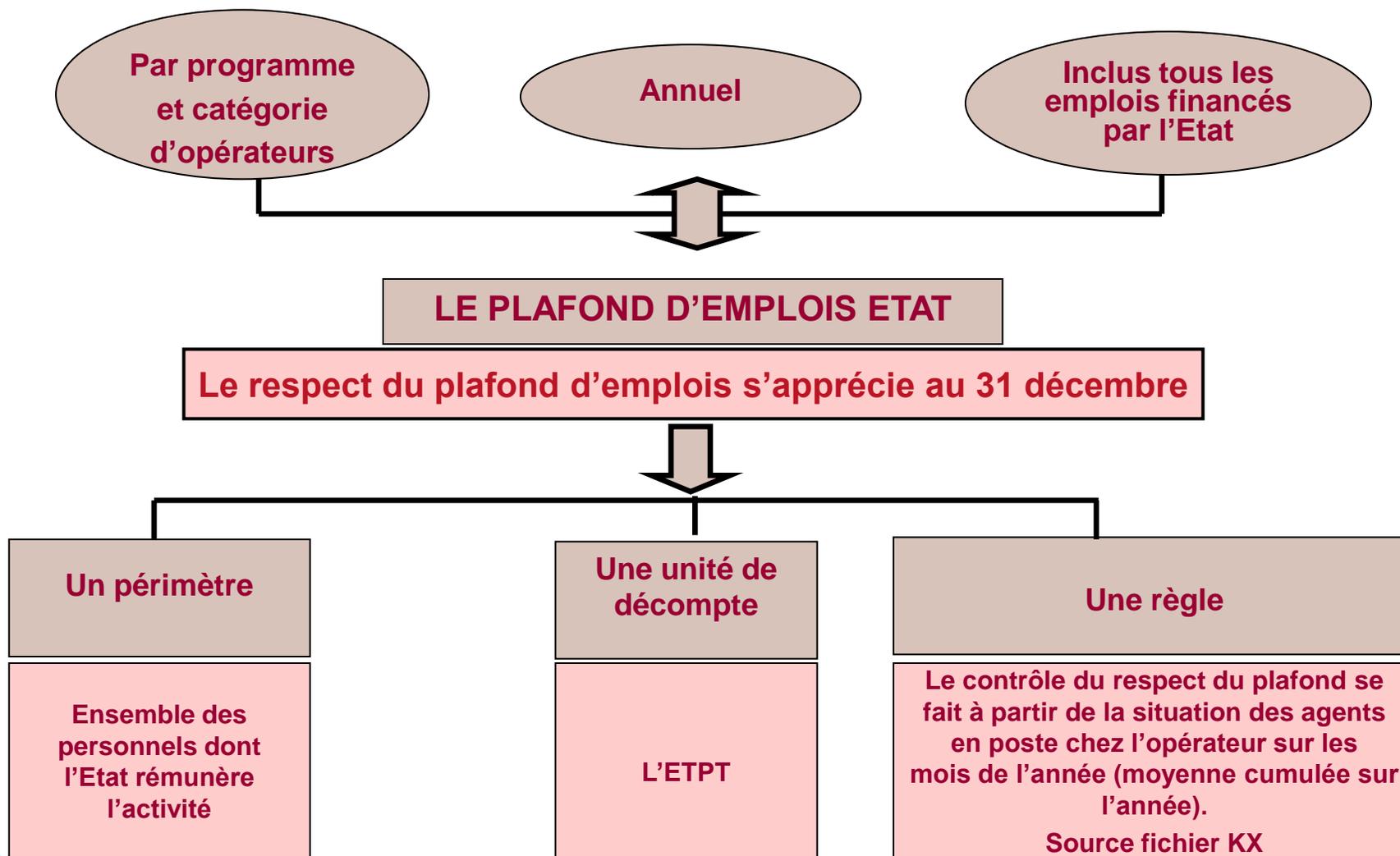
# Les emplois : le plafond d'emplois Etat

- ❖ ne correspond pas au nombre des agents en fonction dans l'établissement,
- ❖ ne coïncide pas nécessairement avec le nombre d'agents gérés par l'établissement,
- ❖ ne comprend pas exclusivement des agents de droit public.



# Les emplois : les plafonds d'emplois

## Les règles applicables au plafond d'emplois Etat



# Les emplois : les plafonds d'emplois

## Les règles applicables au plafond d'emplois Etat

- ❖ Le respect du plafond d'emplois en ETPT s'apprécie en moyenne sur l'année civile et non à un instant T
- ❖ L'ETPT annuel est obtenu en additionnant les ETPT mensuels depuis le 1er janvier d'une année civile, cette somme est ensuite divisée par le nombre de mois décomptés



# Les emplois : le plafond d'emplois établissement

## ❖ QUIZZ

- ❖ Les heures complémentaires décomptent le plafond d'emploi établissement  
VRAI FAUX
- ❖ La rémunération accessoire est le fait générateur de décompte du plafond d'emploi  
VRAI FAUX
- ❖ Un agent mis à disposition entrante décompte le plafond d'emploi  
VRAI FAUX
- ❖ La fongibilité asymétrique s'applique t elle aux établissements  
VRAI FAUX

# I - la gestion des emplois, des effectifs

## 1) Les pré requis : connaître les emplois, les effectifs

- ❖ La définition et la composition des emplois
- ❖ Les plafonds d'emplois
- ❖ **La cartographie des emplois**
- ❖ La connaissance des effectifs
- ❖ Les éléments et les indicateurs d'évolution



# Connaître la cartographie des emplois de l'établissement

Consiste à réaliser le recensement des emplois par :

- ❖ Populations : titulaire/non titulaire ; indicé/non indicé
- ❖ Catégories d'emplois : A, B, C
- ❖ Catégorie LOLF/ LRU : exemple : personnel d'encadrement, enseignant-chercheur et assimilé, etc. associée aux destinations LOLF des crédits de masse salariale
- ❖ Corps : maître de conférences, professeur des universités, ingénieur de recherche etc.



# Connaître la cartographie des emplois de l'établissement

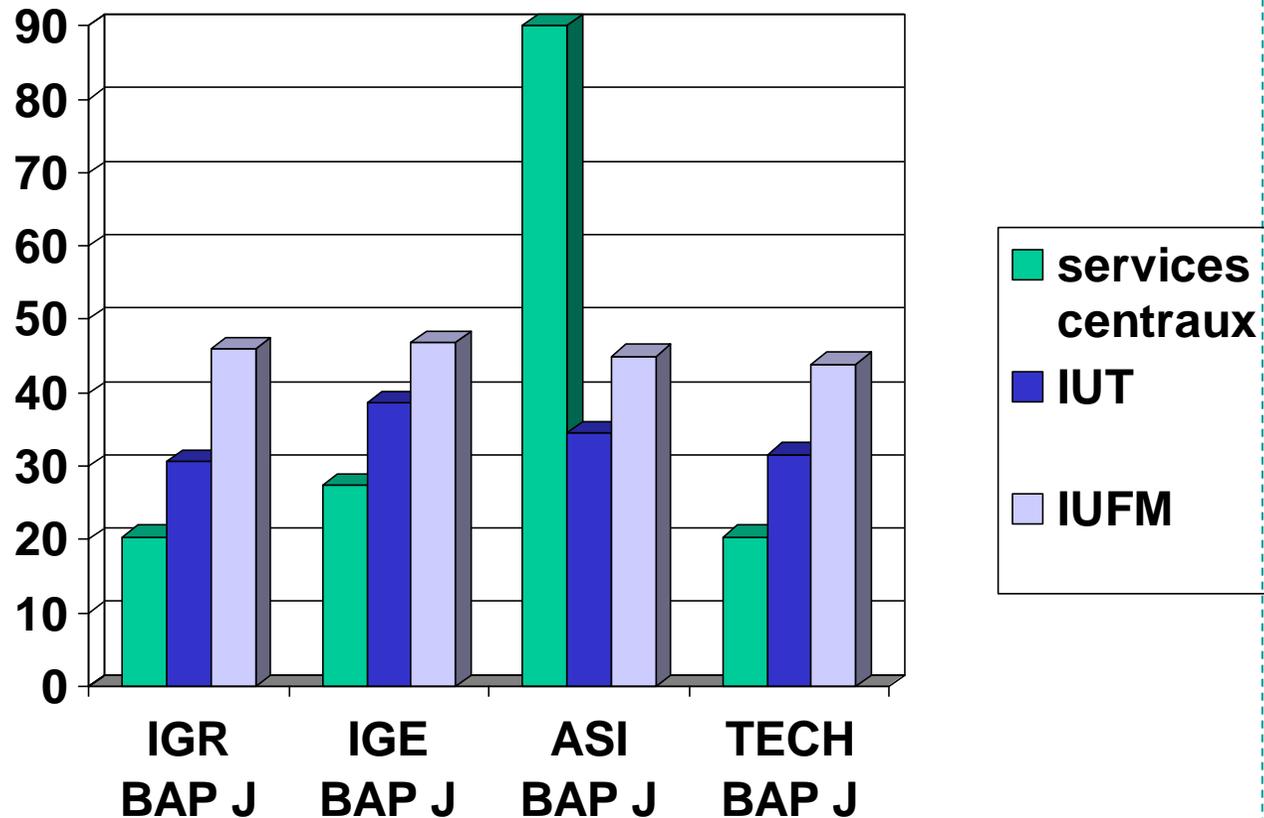
- ❖ Grades : maître de conférences de classe normale, ingénieur de recherche première classe, etc.
- ❖ Emplois-types/Disciplines : ingénieur d'études chargé d'études administrative, maître de conférences en sciences économiques, etc.
- ❖ Activités : pour un enseignant-chercheur son activité d'enseignement et de recherche peut être répartie en Licence : L1, L2, L3, en master : M1, M2 (cf. référentiel enseignants-chercheurs)
- ❖ Composantes : Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM), Institut Universitaire Technologique (IUT), Unité de Formation et de Recherche (UFR),
- ❖ Nature : titulaire/contractuel, permanent, non permanent
- ❖ Taux d'occupation de l'emploi : 100%; 80% etc.



# Connaître la cartographie des emplois de l'établissement



Un exemple de représentation de la cartographie des emplois



BAP J : gestion et pilotage  
IGR : ingénieur de recherche  
IGE : ingénieur  
ASI : assistant ingénieur  
Tech : technicien

# Connaître la cartographie des emplois de l'établissement

Enquête ministérielle de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'insertion Professionnelle (DGESIP) sur le recrutement dans le cadre de la LRU pour 2010 : ouvertures de concours des agents titulaires

- ❖ Tableau 1 recense les emplois de titulaires mis au recrutement par catégories et corps
- ❖ Tableau 4 des emplois présentés par l'établissement à l'appui du budget
  - par catégorie d'emplois : Enseignants-chercheurs (E-C), Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, Ouvriers, Santé, Social (BIATOSS),
  - nature des emplois (permanent/non permanent, titulaires/ Contrat à Durée Indéterminée (CDI), Contrat à Durée Déterminée (CDD)
  - emplois sous plafond Etat et emplois financés sur ressources propres exprimés en ETPT

# Connaître la cartographie des emplois de l'établissement : tableau DGESIP n°1

Nombre d'emplois mis au recrutement en 2009

CATEGORIE/CORPS	(A) nombre d'emplois de titulaires demandés au recrutement	
<b>Enseignants chercheurs et assimilés</b>		
Maîtres de conférences		
Professeurs des universités		
<i>Astronome adjoint et Physicien adjoint</i>		à rappeler pour mémoire (1)
<i>Astronomes et Physicien</i>		à rappeler pour mémoire (1)
<i>Maîtres de conférences praticiens hospitaliers de médecine</i>		à rappeler pour mémoire (1)
<i>Professeurs des universités praticiens hospitaliers</i>		à rappeler pour mémoire (1)
<i>Maîtres de conférences praticiens hospitaliers d'odontologie</i>		à rappeler pour mémoire (1)
<i>Professeurs de chirurgie dentaire odontologistes de 1er grade</i>		à rappeler pour mémoire (1)
<i>Professeurs des universités odontologistes</i>		à rappeler pour mémoire (1)
<b>Filière ATOSS</b>		
ADAENES		
SAENES		
AJDENES Echelle 4		
AJDENES Echelle 3		
	dont recrutements sans concours:	
Conseillers technique de service social		
Infirmières		
Assistantes de service social		
<b>Filière ITRF</b>		
Ingénieurs de recherche		
Ingénieurs d'études		
Assistants ingénieurs		
Techniciens de recherche et de formation		
Adjoints techniques de recherche et de formation Echelle 5		
Adjoints techniques de recherche et de formation Echelle 3		
	dont recrutements sans concours:	
<b>Filière Bibliothèque</b>		
Conservateurs des bibliothèques		
Bibliothécaires		
Assistants des bibliothèques		
Bibliothécaires adjoints spécialisés		
Magasiniers des bibliothèques Echelle 5		
Magasiniers des bibliothèques Echelle 3		
	dont recrutements sans concours:	
<b>TOTAL</b>		<b>(2)</b>

**Avis du recteur**

vu et conforme au plafond d'emplois



# Connaître la cartographie des emplois de l'établissement : tableau DGESIP n°4

**Tableau n°4** (à remplir et transmettre au recteur avant le 3 mars) :  
**Emplois de titulaires sous plafond Etat exprimés en ETPT - Prévisions des entrées et sorties**

Situation en fin d'année 2008 - ETPT de titulaires effectivement consommés en décembre 2008		en ETPT	(a)	
<b>Entrées</b>	Recrutements	en personnes physiques	(b)	
		en ETPT	(c)	
	autres entrées (réintégration de détachements, de disponibilités et autre intégration)	en ETPT	(d)	
	<b>Total entrées proratisées en ETPT</b>		<b>(e)=(c)+(d)</b>	<b>0</b>
<b>Sorties</b>	retraites	en ETPT	(f)	
	Autres départs (disponibilité, détachement...)	en ETPT	(g)	
	<b>Total sorties proratisées en ETPT</b>		<b>(h)=(f)+(g)</b>	<b>0</b>
<b>solde des entrée - sortie en ETPT</b>			<b>(i)= (e) - (h)</b>	<b>0</b>
<b>Consommation annuelle 2009, prévue en ETPT</b>			<b>(j)=(a)+(i)</b>	<b>0</b>

# I - la gestion des emplois, des effectifs

## 1) Les pré requis : connaître les emplois, les effectifs

- ❖ La définition et la composition des emplois
- ❖ Les plafonds d'emplois
- ❖ La cartographie des emplois
- ❖ **La connaissance des effectifs**
- ❖ Les éléments et les indicateurs d'évolution



# Connaître les effectifs de l'établissement

- ❖ On entend par effectif : les personnes physiques présentes et rémunérées quelles que soient la qualité et la durée de l'emploi.
  - ❖ Exemple : une personne travaillant à 80% est comptabilisée comme une personne physique



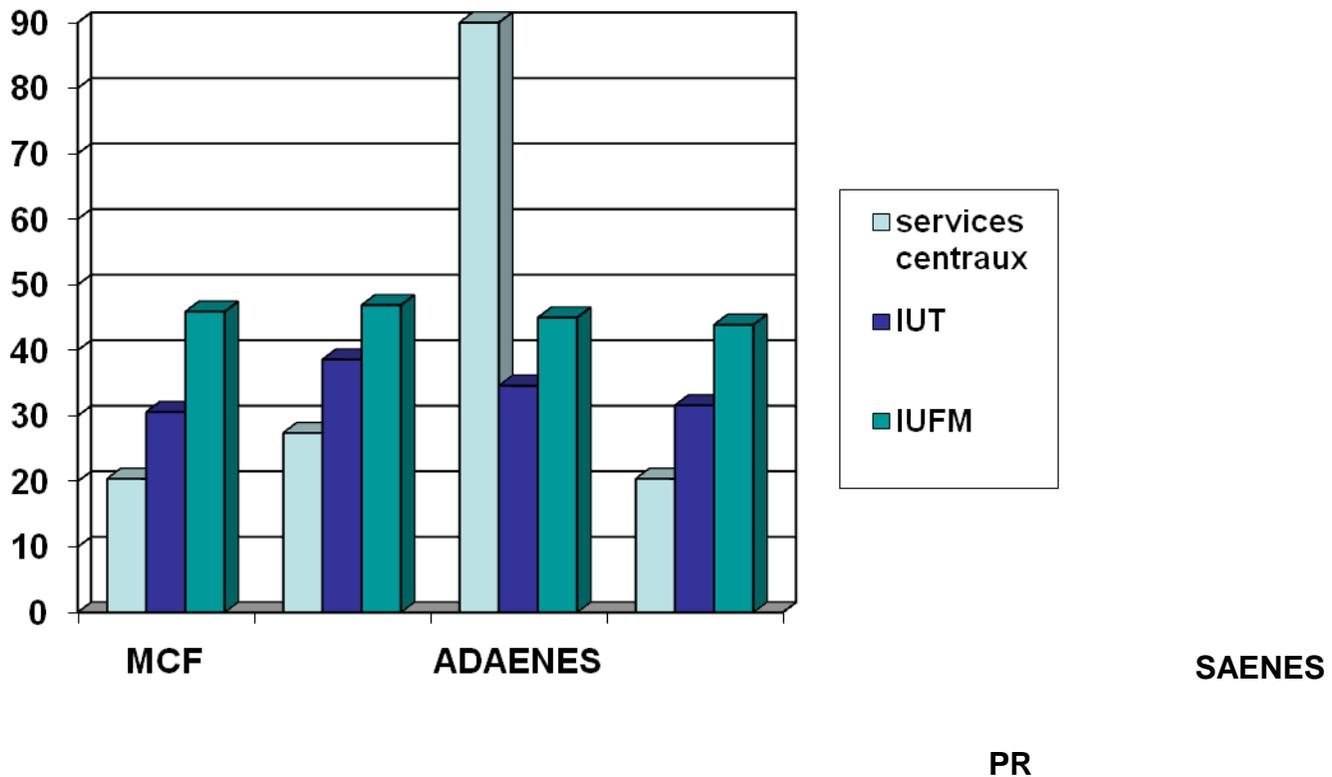
# Connaître les effectifs de l'établissement

- ❖ Consiste à réaliser le recensement des personnels par :
  - ❖ par catégories de personnels : titulaires/non titulaires, enseignants/enseignants-chercheurs/BIATOSS
  - ❖ Il est alors possible d'indiquer :
    - la répartition des effectifs par composante (IATOSS), par emploi-type, par section du Conseil National des Universités (enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires), par discipline (enseignants du second degré) ;
    - de définir des taux d'encadrement (catégorie A/total des effectifs) ;
    - d'élaborer des pyramides des âges, d'ancienneté ;
    - de définir la cartographie des compétences ;
    - etc.

# Connaître les effectifs de l'établissement



Exemple d'illustration de recensement des effectifs



# I - la gestion des emplois, des effectifs

## 1) Les pré requis : connaître les emplois, les effectifs

- ❖ La définition et la composition des emplois
- ❖ Les plafonds d'emplois
- ❖ La cartographie des emplois
- ❖ La connaissance des effectifs
- ❖ **Les éléments et les indicateurs d'évolution**



# Emplois/effectifs : les éléments et les indicateurs d'évolution

❖ Les emplois et les effectifs évoluent en fonction de facteurs mesurés par des indicateurs d'évolution :

❖ Exemple : les entrées et les sorties d'effectifs

- Les entrées : recrutement (concours externe, interne), retour de détachement, les réintégrations de CLD, de congé parental, de disponibilité...
- Les sorties :
  - Définitives : mutations, départs à la retraite, fins de contrat, décès, démissions, licenciements...
  - Non définitives : congés de longue durée, congés de formation, congés parental, disponibilités...

# Emplois, effectifs : les éléments et les indicateurs d'évolution

- ❖ Enquête ministérielle DGESIP sur le recrutement dans la cadre de la LRU pour 2010 : ouvertures de concours des agents titulaires :
  - ❖ Tableau 3 intitulé «les emplois de titulaires sous plafond Etat : prévisions des entrées et sorties » :
    - Entrées : recrutements/ autres entrées
    - Sorties : retraites/ autres départs
    - Solde des entrées/sorties
    - Consommation annuelle 2010 en ETPT
    - exprimés en personnes physiques et proratisés en ETPT

# Emplois, effectifs : les éléments et les indicateurs d'évolution

**Tableau n°3** (à remplir et transmettre au recteur avant le 3 mars, et à annexer aux prochaines décisions budgétaires modificatives)

**Tableau des emplois présenté par l'établissement à l'appui du budget 2009**

			(A)	(B)	(C) = (A) + (B)
			<b>Emplois sous plafond Etat</b>	<b>Emplois financés sur ressources propres</b>	<b>Global</b>
			En ETPT	En ETPT	
Enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs	Permanents	Titulaires CDI	(1)		
	Non permanents	CDD			
<b>S/total EC</b>					
BIATOSS	Permanents	Titulaires CDI	(2)		
	Non permanents	CDD			
<b>S/total Biatoss</b>					
<b>Totaux</b>			(3)		(4)
			<b>Plafond des emplois fixé par l'Etat</b>		<b>Plafond global des emplois voté par le CA</b>

# Emplois, effectifs : les éléments et les indicateurs d'évolution : Rappels relatifs aux indicateurs

## ❖ Les indicateurs d'évolution des emplois/effectifs :

### ❖ Rappels concernant les indicateurs :

- Définition d'un indicateur : un indicateur est une variable dont l'observation, dans un cadre formalisé, fournit des éléments sur une situation conjoncturelle et justifie des choix d'arbitrage.
- L'indicateur doit être fiable, lisible, permanent dans le temps et donc disponible et cohérent et logique avec les autres indicateurs.



# Emplois, effectifs : les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Rappels relatifs aux indicateurs

- ❖ Pour assurer un suivi, il est nécessaire de connaître :
  - ❖ l'objectif que l'on se fixe : soit la valeur cible,
  - ❖ et de pouvoir identifier la façon dont se traduit le niveau de réalisation de l'objectif : soit la valeur de constatation.
- ❖ Un indicateur doit permettre une représentation chiffrée, rendre compte d'une donnée mesurable et d'une donnée qualitative
- ❖ Chaque indicateur doit répondre à un cahier des charges précis décrit dans un dictionnaire des indicateurs



# Emplois, effectifs : les éléments et les indicateurs d'évolution

- ❖ Les indicateurs d'évolution des emplois/effectifs : les indicateurs démographiques
  - ❖ L'ancienneté : correspond à la somme des anciennetés sur l'effectif total
  - ❖ L'âge moyen : correspond à la somme des âges sur l'effectif total
  - ❖ L'âge médian : permet de partager l'effectif en deux groupes comportant le même nombre d'effectif
  - ❖ Les pyramides des âges donnent la structure de l'effectif.
  - ❖ La rotation du personnel : nombre de départs sur l'effectif (départ à la retraite, mutation etc.).



# Emplois, effectifs : les éléments et les indicateurs d'évolution

Conclusion :

❖ Ces connaissances nécessitent :

- ❖ Des bases de données de qualité et à jour (parfaitement renseignées, complètes, fiables et actualisées)
- ❖ Une historisation des données
- ❖ Une définition et une organisation des procédures de recueil des données en lien avec la périodicité des indicateurs.



# Connaître les emplois, les effectifs pour quoi faire ?

- ❖ La connaissance des emplois et des effectifs permet de :
  - ❖ effectuer un suivi de consommation
  - ❖ réaliser des projections relatives à l'évolution des besoins en emplois liés aux objectifs de la politique de l'établissement.
  
- ❖ On comparera les besoins évalués à l'existant par le recensement des personnels effectué à partir des outils de gestion des ressources humaines (Harpège, les entretiens professionnels, les enquêtes fonction).

# I - Gestion des emplois, des effectifs

## ❖ 2) La gestion des emplois et des effectifs

- ❖ Suivi de la consommation des emplois
- ❖ Prévision des besoins en emplois
- ❖ Utilisation des marges de manœuvre
- ❖ Elaboration d'un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs



# I - Gestion des emplois, des effectifs

## ❖ 2) La gestion des emplois et des effectifs

- ❖ **Suivi de la consommation des emplois**
- ❖ Prévission des besoins en emplois
- ❖ Utilisation des marges de manoeuvre
- ❖ Elaboration d'un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs



# Le suivi de la consommation des emplois en année N



Tout au long de l'année N il convient de suivre la consommation des emplois. Ce suivi se réalise par :

- ❖ L'élaboration d'un schéma mensuel de suivi de la consommation des emplois à partir de tous les éléments affectant la structure et la composition des emplois (les entrées et les sorties)
- ❖ Ce schéma est lié à la structure d'évolution des effectifs et permet d'actualiser la cartographie des emplois

# Le schéma de suivi de la consommation des emplois en année N

## ❖ Le schéma d'emplois se définit par :

- ❖ La connaissance du stock des effectifs présents
- ❖ Le corrigé des entrants
- ❖ Et des sortants :
  - sorties définitives
  - sorties non définitives
- ❖ La prise en compte de la date d'effet de flux c'est à dire à la date d'arrivée de nouveaux agents dans une catégorie d'emploi

Exemples : Administration Education Nationale et Enseignement Supérieur (AENES) au 1er septembre, Ingénieur Technicien Recherche Formation (ITRF) dont le calendrier est passé du 1er décembre au 1<sup>er</sup> octobre

# Le schéma de suivi de la consommation des emplois en année N

- ❖ L'analyse du schéma d'exécution d'emplois permet de :
  - ❖ S'assurer du respect du plafond d'emplois
  - ❖ Apporter les mesures correctives
  - ❖ Déterminer les marges de manœuvre



# Le schéma de suivi de la consommation des emplois en année N

## ❖ Méthodologie :

en comparant l'exécuté de l'année N et le prévisionnel défini en année N-1, on évalue les écarts négatifs ou positifs :

- Si écart négatif ou situation de sur consommation du plafond d'emplois, apporter les mesures correctives
- Si écart positif ou situation de sous consommation du plafond d'emplois, identifier des marges de manœuvre qui en cours d'année N résultent de reliquats de temps partiel, de congé non prévu, poste resté vacant, etc.

# Le schéma de suivi de la consommation des emplois en année N

- ❖ L'exploitation de ces données permet d'élaborer un schéma prévisionnel de consommation des emplois en cours d'exercice (année N) et pour les exercices suivants (années N+1, N+4).



# I – La gestion des emplois, des effectifs

## ❖ 2) La gestion des emplois et des effectifs

- ❖ Suivi de la consommation des emplois
- ❖ **Prévision des besoins en emplois**
- ❖ Utilisation des marges de manœuvre
- ❖ Elaboration d'un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs



# Les prévisions d'emplois

- ❖ Établir des prévisions permet en terme d'emploi de :
  - ❖ S'assurer d'une meilleure gestion des emplois
  - ❖ Evaluer et prendre en compte les conséquences des décisions de gestion afin d'évaluer leur compatibilité avec les orientations de la politique d'établissement



# Le schéma d'emplois prévisionnel

- ❖ Le schéma prévisionnel de consommation du plafond d'emplois au cours de l'année est établi à partir d'un tableau prévisionnel de consommation du plafond d'emplois global de l'année N en cours, renseigné des prévisions pour l'année N+1



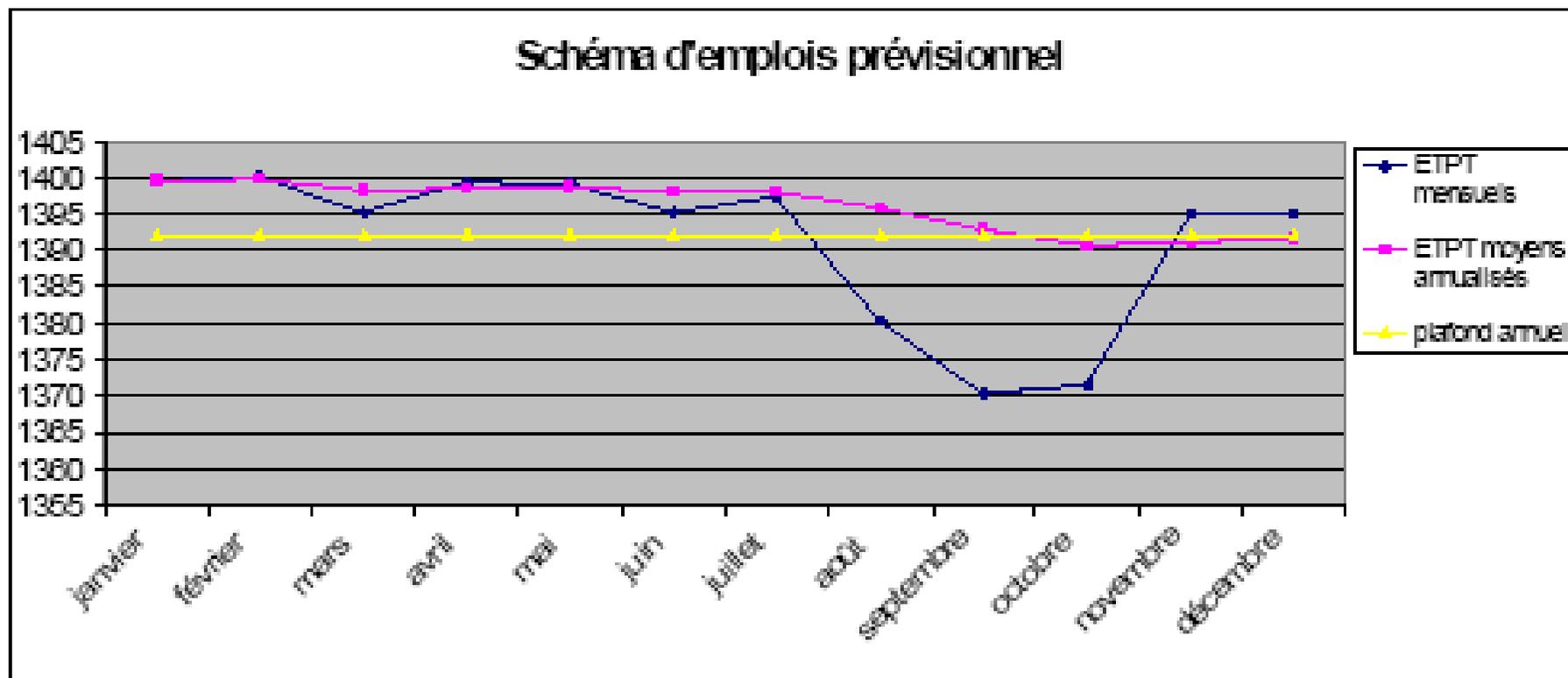
# Le tableau prévisionnel de consommation d'emplois

Pour l'année N+1

	ETPT mensuels	ETPT annuels	Plafond annuel d'autorisation d'emplois
janvier	1399,5	1399,5	1392
février	1400,2	1399,85	1392
mars	1395,3	1398,33	1392
avril	1399,4	1398,6	1392
mai	1399,1	1398,7	1392
juin	1395,2	1398,12	1392
juillet	1397,52	1398,03	1392
août	1380,23	1395,81	1392
septembre	1370,34	1392,98	1392
octobre	1371,41	1390,82	1392
novembre	1395,12	1391,21	1392
décembre	1395,07	1391,53	1392

# Le schéma d'emplois prévisionnel

À partir de ce tableau on obtient le schéma d'emplois prévisionnel



# Le schéma d'emplois prévisionnel

- ❖ Le schéma d'emplois prévisionnel permet de :
  - ❖ s'assurer du respect du plafond d'emplois
  - ❖ déterminer des marges de manœuvre
  - ❖ la réalisation du schéma prévisionnel d'emploi sert de base à la réalisation de la budgétisation (à tout moment de l'année)



# I - Gestion des emplois, des effectifs

## ❖ 2) La gestion des emplois et des effectifs

- ❖ Suivi de la consommation des emplois
- ❖ Prévion des besoins en emplois
- ❖ **Utilisation des marges de manœuvre**
- ❖ Elaboration d'un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs



## Les marges de manœuvre

- ❖ En cours d'année N, les reliquats de temps partiel non consommés ou une décision de gestion non prévue comme un CLD, une mise à disposition, etc. peuvent dégager des marges de manœuvre infra annuelle, si les crédits correspondants ne sont pas consommés
- ❖ En fin d'année N, le total de la consommation des emplois comparé au plafond d'emplois permet de déterminer le reliquat d'emplois non consommé : les marges de manœuvre, qui correspondent à la fin de l'année N, aux emplois restés inoccupés et vacants et qui sont à pourvoir



# Les marges de manoeuvre



tableau

**La notion de marges de manoeuvre**

	Janvier	février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
<u>ETPT mensuels consommés</u>												
<u>Corps 1</u>												
grade 1.1	3,5	3,5	3,5	1,5								
grade 1.2	26,5	26,5	28	25								
grade 1.3	50	49	46	46								
<u>Corps 2</u>												
grade 2.1	4,5	2,5	2,5	1,5	3	3	3	7	7	7	7	7
grade 2.2	35,5	32,5	32,5	23,5	48,5	57	55	61	61	60	60	60
grade 2.3	77,5	77,5	77,5	74,5	120,5	112	111,5	101,5	126,5	126,5	126,5	126,5
<u>TOTAL</u>	<u>197,5</u>	<u>191,5</u>	<u>190</u>	<u>172</u>	<u>172</u>	<u>172</u>	<u>169,5</u>	<u>169,5</u>	<u>194,5</u>	<u>193,5</u>	<u>193,5</u>	<u>193,5</u>
<u>ETPT annuels</u>												
Total	197,5	194,5	193	187,5	184,5	182,5	180,5	179	180	182	184	184
Plafond	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Solde	-7,5	-4,5	-3	2,5	5,5	7,5	9,5	11	10	8	6	6

18 départs

transformation d'emplois

Avancements de grade

25 recrutements

le plafond d'emplois n'a pas été intégralement consommé

## Les marges de manœuvre

- ❖ Leur utilisation est fonction de la stratégie politique de l'établissement au regard de l'état de consommation des emplois tout au long de l'année et de la soutenabilité budgétaire,  
il convient de s'interroger : les consomme -t-on ou pas ?
  - ❖ si on consomme pas : comment les redéploie - t- on en fonction de la stratégie définie par l'établissement ?
  - ❖ si on consomme pas : peut être geler l'emploi vacant pour abonder un autre emploi budgétaire



# I - Gestion des emplois, des effectifs

## ❖ 2) La gestion des emplois et des effectifs

- ❖ Suivi de la consommation des emplois
- ❖ Préviation des besoins en emplois
- ❖ Utilisation des marges de manoeuvre
- ❖ **Elaboration d'un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs**



## Emplois/effectifs : perspectives d'évolution

- ❖ À partir de la connaissance du schéma prévisionnel de consommation des emplois
- ❖ Après avoir défini les objectifs de la politique de l'établissement illustrés par les indicateurs
- ❖ On élabore un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs



# Le plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs

- ❖ C'est un outil de prévision, de prospective qui permet d'assurer la réalisation des projections (en fonction des besoins)
- ❖ Au sein des établissements d'enseignement supérieur, c'est décliner les objectifs politiques en plans d'action concrets, conduire des analyses sur l'évolution des emplois commandées par l'évolution des missions de l'université

Exemple : en politique de Recherche, soutenir l'activité des laboratoires sous dotés en personnels par le recrutement de personnels ITRF



# Le plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs

- ❖ Il consiste à réaliser des scénarii de gestion d'emplois en fonction de différentes hypothèses correspondant aux objectifs politiques de l'établissement :  
exemple : créer un pôle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
  
- ❖ C'est un processus itératif entre besoins en compétences préalablement définis (existence de fiches de postes), évolution des emplois et ajustements en effectifs  
Pour chaque emploi, il convient de s'interroger sur :
  - quelles compétences sont nécessaires, compte tenu des évolutions prévisibles ?  
exemple : compétences en gestion financière, en gestion administrative, en formation continue
  - avec quels profils et quels emplois va-t-on y répondre ?  
exemple : gestionnaire des traitements et gestionnaire administrative actes collectifs et individuels, gestionnaire en formation continue



# Le plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs

- ❖ Cette analyse va conduire à une synthèse permettant d'identifier les grandes tendances d'écart futur entre les besoins en emplois et les ressources humaines actuelles de l'établissement
- ❖ Plusieurs types d'écarts peuvent être mis en évidence :
  - ❖ situation de sur ou sous effectifs,
  - ❖ situation d'évolution de certains emplois qui vont requérir des compétences nouvelles à celles d'aujourd'hui,
  - ❖ situation de création de métier nouveau.

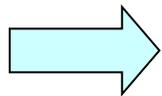


# Le plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs



Ce plan permet donc de :

- ❖ définir la politique de formation, de recrutement,
- ❖ définir la stratégie de transformation des emplois



C'est un outil d'argumentation et de négociation avec les différents partenaires et instances: le ministère, le CTP, le CA et les composantes et services

# Les contraintes de la gestion prévisionnelle des emplois

Les contraintes résultent de la prise en compte :

- ❖ Des éléments de gestion prévisionnelle collective des personnels de l'établissement : évolution des carrières, des rythmes d'avancement, etc.
- ❖ De la structure des emplois par niveau, par discipline et par composante, en se référant à des paramètres tels que :
  - ❖ Évolution des effectifs et compétences,
  - ❖ Perspectives de formation,
  - ❖ Programme de recherche,
  - ❖ Et autres indicateurs plus propres à chaque établissement.



# Les contraintes de la gestion prévisionnelle des emplois

- ❖ Des mesures d'ordre statutaire, le respect des statuts entraîne des rigidités : la mobilité
- ❖ Des mesures d'ordre organisationnel :  
la démarche du pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois pose la question plus générale de l'organisation de l'université : ce pilotage doit il être centralisé ou effectué par les composantes et services ?



# Les contraintes de la gestion prévisionnelle des emplois

## ❖ Des mesures d'ordre organisationnel :

- ❖ Mise en cohérence entre les calendriers RH et le calendrier de gestion
- ❖ Rapprochement des métiers RH, métier de la paye et des métiers financiers
- ❖ Des données parfaitement fiables, exhaustives et actualisées
- ❖ Accès indispensable aux outils et bases de données



# De la gestion des emplois au pilotage de la masse salariale

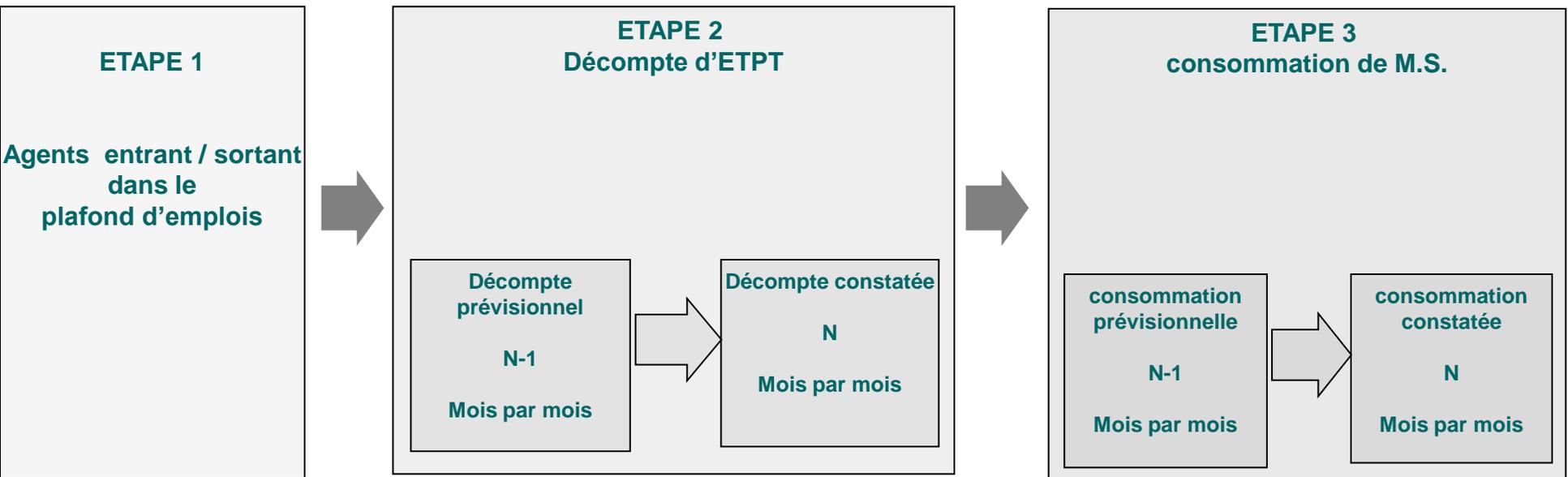
Une fois que l'on a connaissance de la cartographie de ses emplois et des prévisions d'évolution de leur structure, il convient de mesurer l'impact de l'ensemble de cette gestion des emplois sur la masse salariale correspondante par le suivi et l'analyse :

- ❖ de l'exécution de la dépense
- ❖ et de la consommation des ETPT

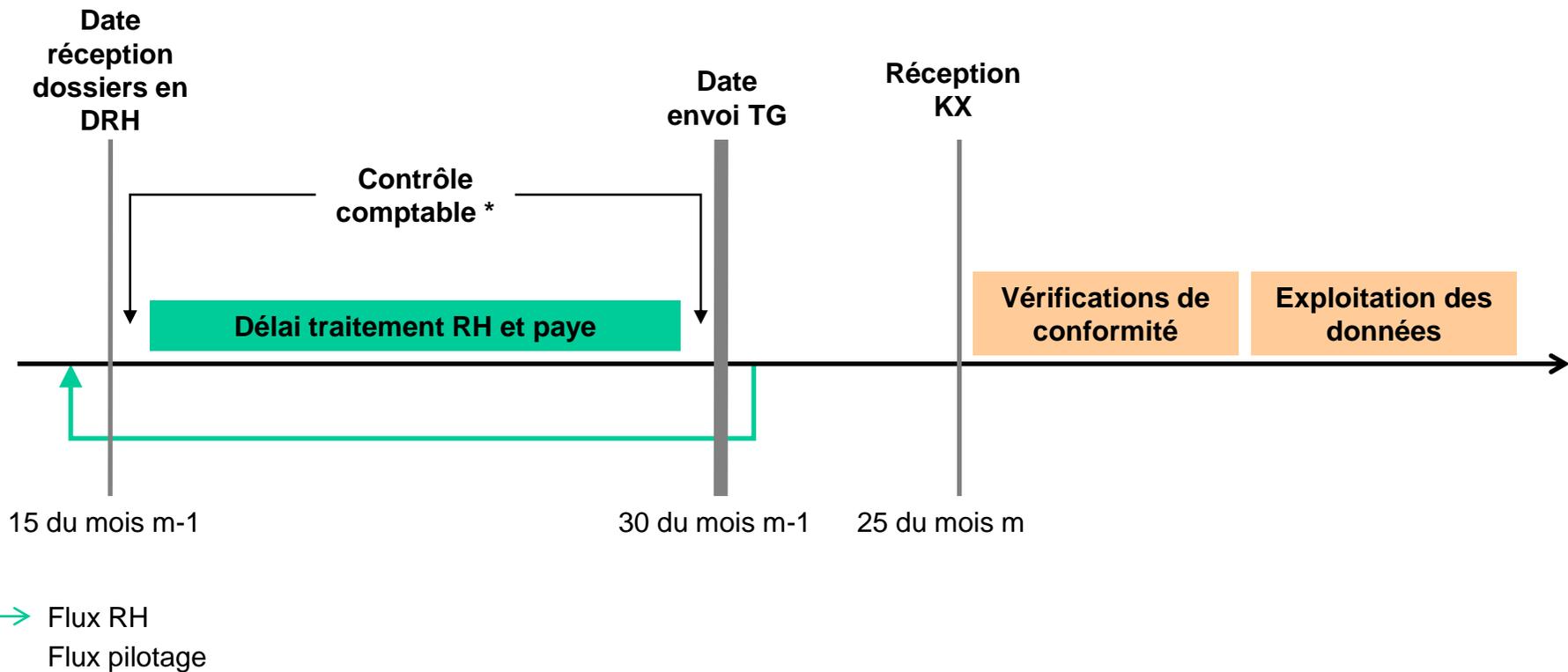


# De la gestion des emplois au pilotage de la masse salariale

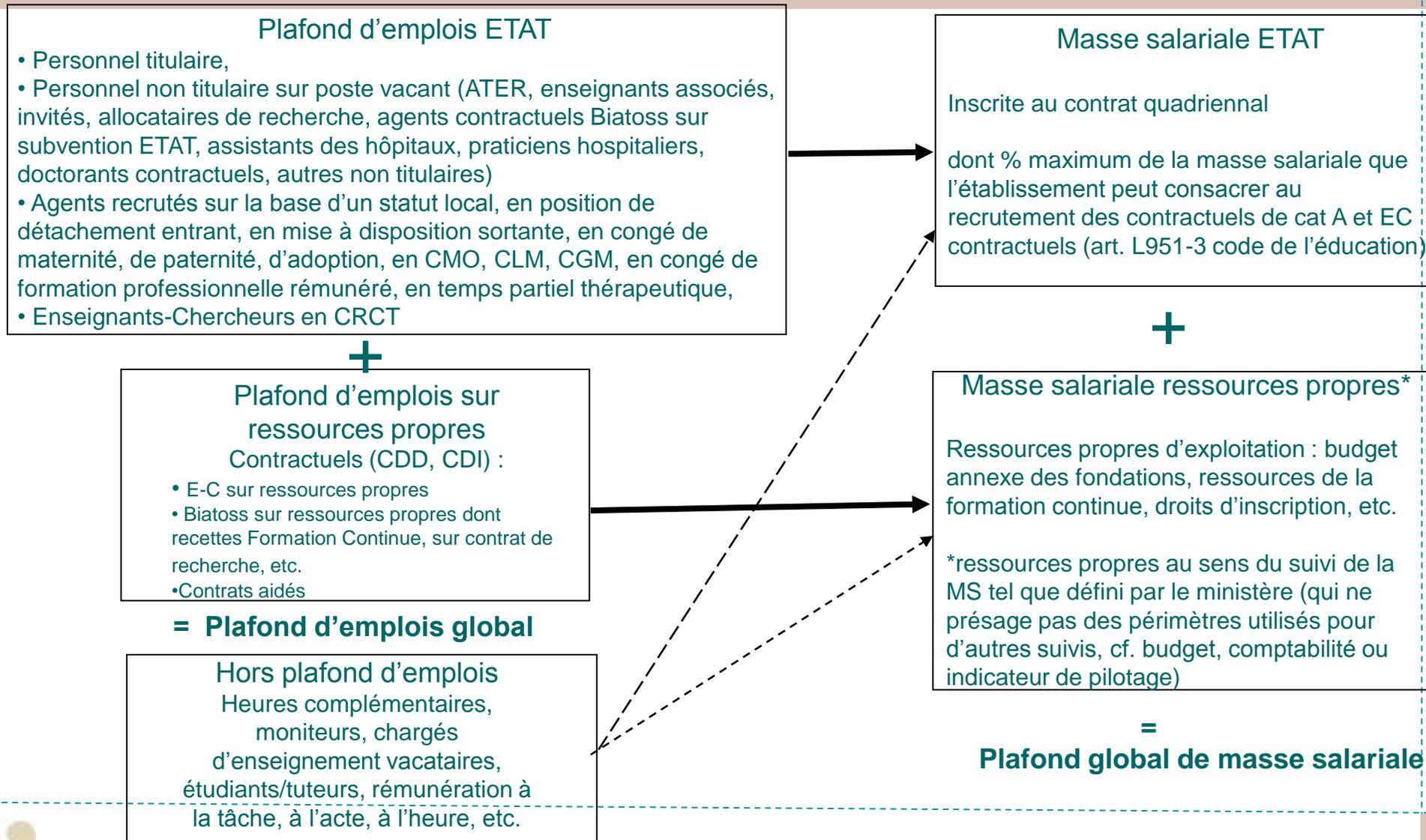
- ❖ Schéma du déroulement décompte ETPT / consommation MS à partir du versement d'une rémunération principale :



# De la gestion des emplois au pilotage de la masse salariale le calendrier de gestion



# Plafonds d'emplois et masse salariale



# Plafonds d'emplois et masse salariale

- ❖ Dans une approche budgétaire, il existe des dépenses de fonctionnement qui concernent indirectement le personnel (hors enveloppe de personnel) :
  - ❖ Le remboursement des personnels mis à disposition par d'autres personnes morales (compte 6214)
  - ❖ Les personnels intérimaires (compte 6211)
  - ❖ Les honoraires, frais d'expertises, de commissions ou d'intérimaires (compte 622)
  - ❖ Les gratifications et le remboursement des titres de transport pour les stages d'observation de plus de 2 mois.

Les dépenses de transport, de déplacement, de mission et remboursement individuels sur justificatifs ou sur barèmes (compte 25).

Les dépenses de fonctionnement liées à la politique d'action sociale (compte 657).

# De la gestion des emplois au pilotage de la masse salariale

## ❖ **Enquête ministérielle DGESIP** sur le recrutement dans le cadre de la LRU pour 2010 : ouvertures de concours des agents titulaires

- ❖ Tableau 5 décompte des emplois sous et hors plafond et suivi de la dépense de la masse salariale :
  - prévision mensuelle et moyenne annuelle pour les ETPT et total annuel pour la MS
  - exécution mensuelle et moyenne annuelle pour les ETPT et total annuel pour la MS

# De la gestion des emplois au pilotage de la masse salariale

## Tableau DGESIP n° 5

**Tableau n° 5** (à remplir et transmettre au recteur avant le 10 avril, le 10 juin 2009, le 10 octobre 2009 et le 2 janvier 2010 et à chaque décision budgétaire modificative)

**Décompte en ETPT des emplois sous plafond et hors plafond et suivi de la dépense de masse salariale**

Prévision en date de :														
	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	moyenne annuelle	
Décompte en ETPT des emplois sous plafond Etat (a)														(1)
Décompte en ETPT des emplois financés sur ressources propres (b)														(2)
<b>Total ETPT ( c ) = (a)+(b)</b>														<b>Total annuel</b>
<b>Masse salariale</b>														<b>(3)</b>
Exécution en date de :														
	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	moyenne annuelle	
Décompte en ETPT des emplois sous plafond Etat (a)														(4)
Décompte en ETPT des emplois financés sur ressources propres (b)														(5)
<b>Total ETPT ( c ) = (a)+(b)</b>														<b>Total annuel</b>
<b>Masse salariale</b>														<b>(6)</b>



## II - Le pilotage de la masse salariale

### 1) Les pré requis : connaître la masse salariale

- la composition de la masse salariale
- les éléments et les indicateurs d'évolution

### 2) Le pilotage de la masse salariale

- le suivi annuel
- la budgétisation



## II- Le pilotage de la masse salariale

### 1) Les pré requis : connaître la masse salariale :

- ❖ La composition de la masse salariale
- ❖ Les éléments et les indicateurs d'évolution



# Masse salariale : composition

- ❖ Dans les EPSCP, la notion de masse salariale est définie par le décret financier n° 2008-618 du 27 juin 2008 et l'article L.712-9 du code de l'éducation.
- ❖ L'article 9 du décret du 27 juin 2008 prévoit que le montant des dépenses de personnel ne doit pas dépasser la dotation annuelle de masse salariale de l'Etat majorée des ressources propres d'exploitation de l'établissement.



# Masse salariale : composition

- ❖ De ce fait dans les EPSCP RCE, les règles suivantes s'appliquent :
  - ❖ Une seule masse salariale par budget : MS budget de l'établissement, MS du SAIC et MS de la fondation

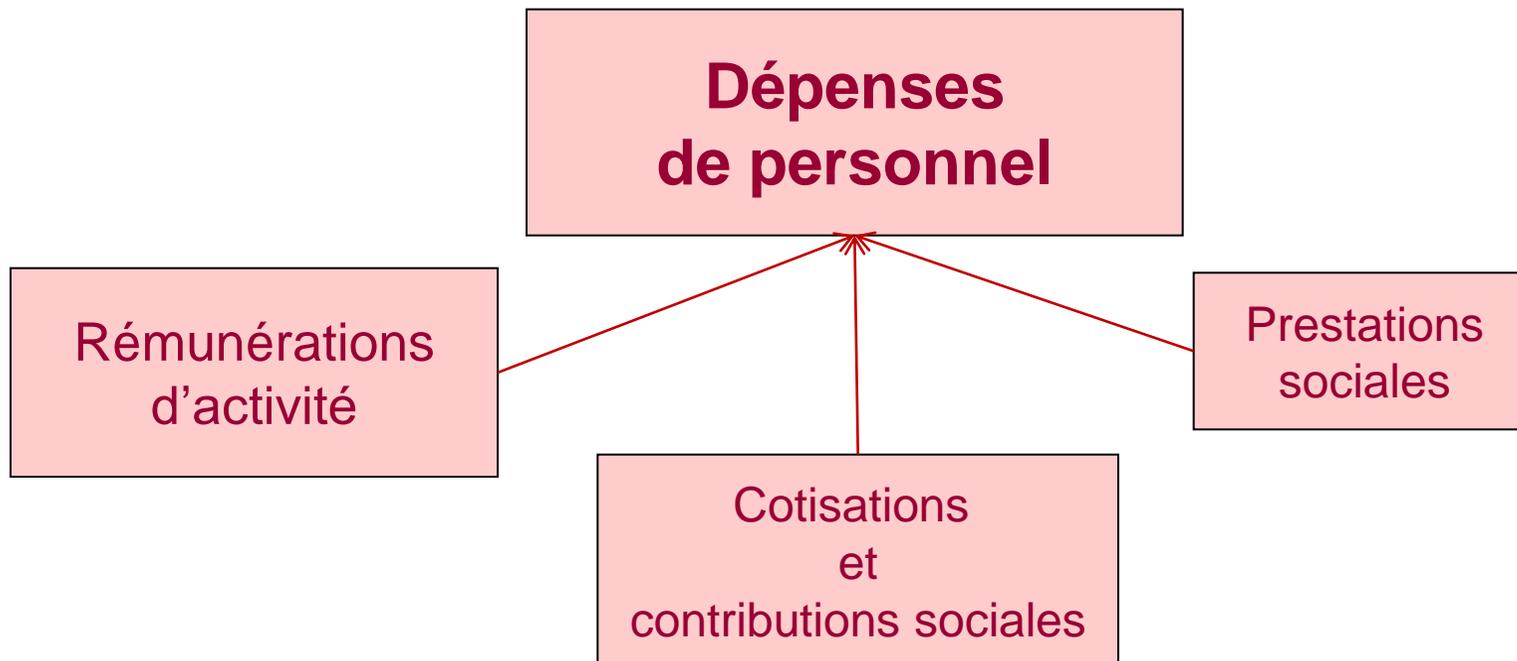
La masse salariale de l'établissement est au plus égale à :

- MS financée par l'Etat augmentée des ressources propres de l'établissement
- Pas de fongibilité asymétrique : les crédits du budget principal sont limitatifs au niveau des enveloppes mais le CA peut modifier cette limite par décision budgétaire modificative
- Si le CA modifie l'enveloppe de masse salariale, le montant de MS doit demeurer inférieur ou égal à la dotation annuelle de MS de l'Etat, augmentée des ressources propres



# Masse salariale : composition

- ❖ La masse salariale comprend des dépenses relevant directement des charges de personnels et aussi des dépenses qui ne lui sont pas reliées directement.
- ❖ Elle est composée de l'ensemble :



# Masse salariale : composition

## ❖ La rémunération principale brute :

### ❖ Traitement de base brut qui est :

- indicée (versée aux titulaires et pour la plupart des contractuels) :
- ou non (agents dont le contrat ne fait pas référence à un indice ; agents recrutés pour effectuer une tâche, des heures, un acte ; agents de droit privé ; etc.)
- Masse salariale Etat : les rémunérations des agents titulaires, stagiaires, non titulaires, les bonifications et majorations indiciaires, les rémunérations versées lors des CMO, CLM, congé de maternité, congé de paternité, les majorations de traitement des DOM et COM, les rémunérations versées dans le cadre de la CPA, les rémunérations à l'acte, à la tâche



# Masse salariale : composition

- ❖ **Les charges connexes à la rémunération principale** pour la masse salariale Etat :
  - ❖ Indemnité de résidence et à la mobilité
  - ❖ Supplément Familial de Traitement (SFT)
- ❖ **La rémunération accessoire brute** :
  - ❖ Primes et indemnités prévues par les textes :
    - Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI)
    - Liée à la situation géographique (remboursement de transport, ...)
    - Liée au statut (prime de fonction et de résultat, indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires, prime de participation à la recherche scientifique, prime d'administration et de technicité, prime de charges administratives, primes d'administration, prime d'excellence scientifique...)
    - Liée à l'activité, aux conditions de travail



# Masse salariale : composition

- ❖ Rémunération accessoire brute de la masse salariale Etat (relative aux personnels rémunérés sur le budget de l'Etat)
  - ❖ indemnités indexées et non indexées sur la valeur du point Fonction Publique (FP)
  - ❖ servies aux personnels enseignants et non enseignants
  - ❖ les congés formation
    - personnel administratif et enseignants du second degré
    - enseignants-chercheurs : CRCT



# Masse salariale : composition

## ❖ Les charges liées aux rémunérations

### ❖ Impôts et taxes et versements assimilés

### ❖ Les cotisations patronales versées par l'employeur pour la masse salariale Etat

- au titre de la maladie, au titre du risque vieillesse, assurance vieillesse du régime général de la Sécurité Sociale, cotisations versées au compte d'affectation spéciale des pensions (CAS pension), cotisations au régime additionnel de la FP (RAFP), cotisations à l'Ircantec, cotisation CNRACL
- au titre du risque invalidité, pour l'allocation temporaire d'invalidité
- au titre des allocations familiales



# Masse salariale : composition

- ❖ Les autres charges et dépenses de personnel :
  - ❖ prestations sociales et allocations diverses versées directement par l'employeur à ses agents :
    - ❖ à caractère obligatoire
    - ❖ à caractère facultatif



# Masse salariale : composition

## ❖ Prestations sociales obligatoires :

### ❖ masse salariale Etat transférée aux établissements :

- Allocations de retour à l'emploi,
- Remboursement forfaitaire transport
- Rémunérations versées pour CLD,
- Accidents de service, du travail et maladie professionnelle,
- Allocations d'invalidité temporaire,
- Capital décès.



# Masse salariale : composition

❖ **Certaines dépenses de fonctionnement ont un impact sur la négociation budgétaire du socle de masse salariale compte tenu du transfert de compétence des Recteurs vers les établissements :**

❖ **Dépenses d'action sociale**

- aide à l'enfance et aux études
- accueil, information des personnels nouvellement nommés et conseil
- secours et prêts sans intérêt
- prestations culturelles, sportives et de loisirs
- aides individuelles au logement



# Masse salariale : composition

- ❖ Dépenses de personnel à la charge de l'Etat :
  - ❖ Certaines indemnités de jury, d'enseignement et de concours (programme 150)
  - ❖ Frais de changement de résidence
  - ❖ Frais de voyage des congés bonifiés



## II- Le pilotage de la masse salariale

1) Les pré requis :connaître la masse salariale :

- ❖ Composition de la masse salariale
- ❖ **Les éléments et les indicateurs d'évolution**



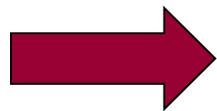
# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution

- ❖ L'ensemble des éléments composant la masse salariale évolue dans le temps
  
- ❖ La masse salariale de l'établissement varie alors en fonction :
  - ❖ D'évolutions contraintes :
    - Evolution démographique des effectifs
    - Evolutions réglementaires et législatives
  
  - ❖ D'évolutions maîtrisables pour partie :
    - Les créations de postes
    - Les remplacements (maladie, longue maladie, maternité, etc.)
    - Les régimes indemnitaires
    - Etc.



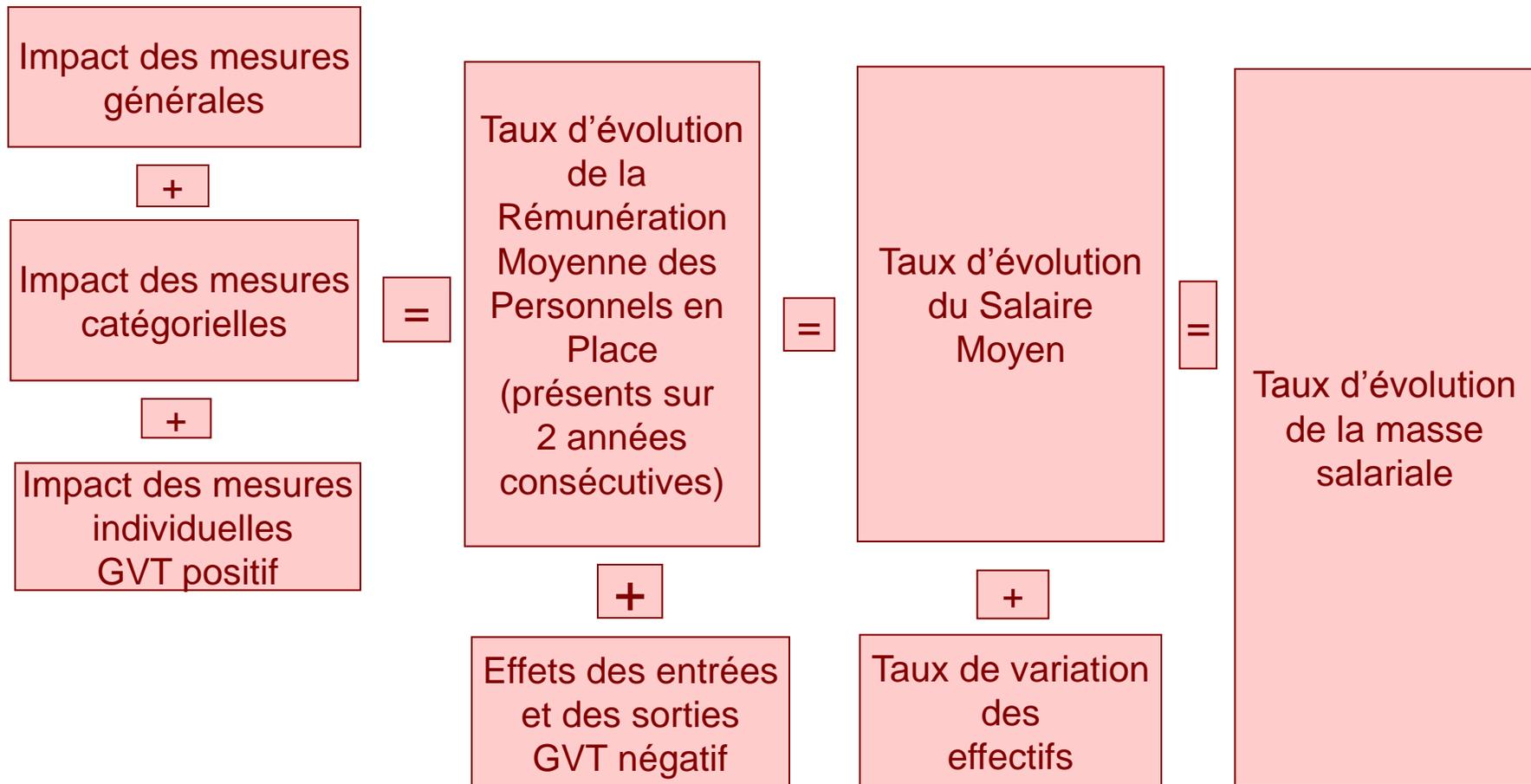
# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution

- ❖ Les mesures générales,
- ❖ les mesures catégorielles,
- ❖ les variations des effectifs (entrées et sorties),
- ❖ les mesures individuelles (GVT),



impactent l'évolution de la masse salariale.

# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : liens entre les différents facteurs



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

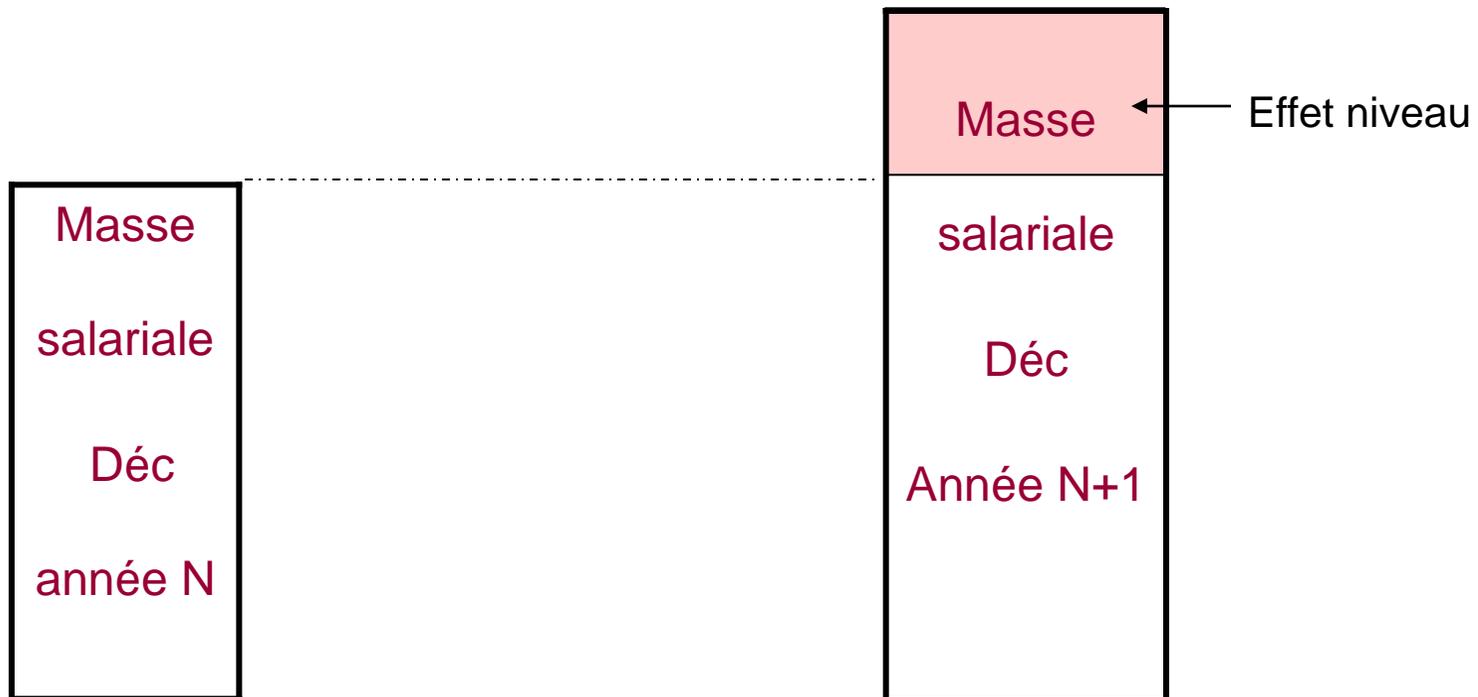
## Mesures générales/ Effet niveau, masse, report

- ❖ **Les mesures collectives ou mesures générales** entraînent une évolution de la masse salariale.
  - ❖ Exemple : l'augmentation de la valeur du point d'indice
  
- ❖ Les indicateurs de l'impact de ces mesures sont au nombre de trois
  - ❖ L'effet niveau
  - ❖ L'effet masse
  - ❖ L'effet report
  
- ❖ Ils sont exprimés en pourcentage



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures générales/Effet niveau

- ❖ L'effet niveau : mesure le pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée, entre deux dates données. L'effet niveau est égal à la variation, en niveau, de la masse salariale entre le mois de décembre de l'année N et le mois de décembre de l'année N+1.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures générales/Effet niveau

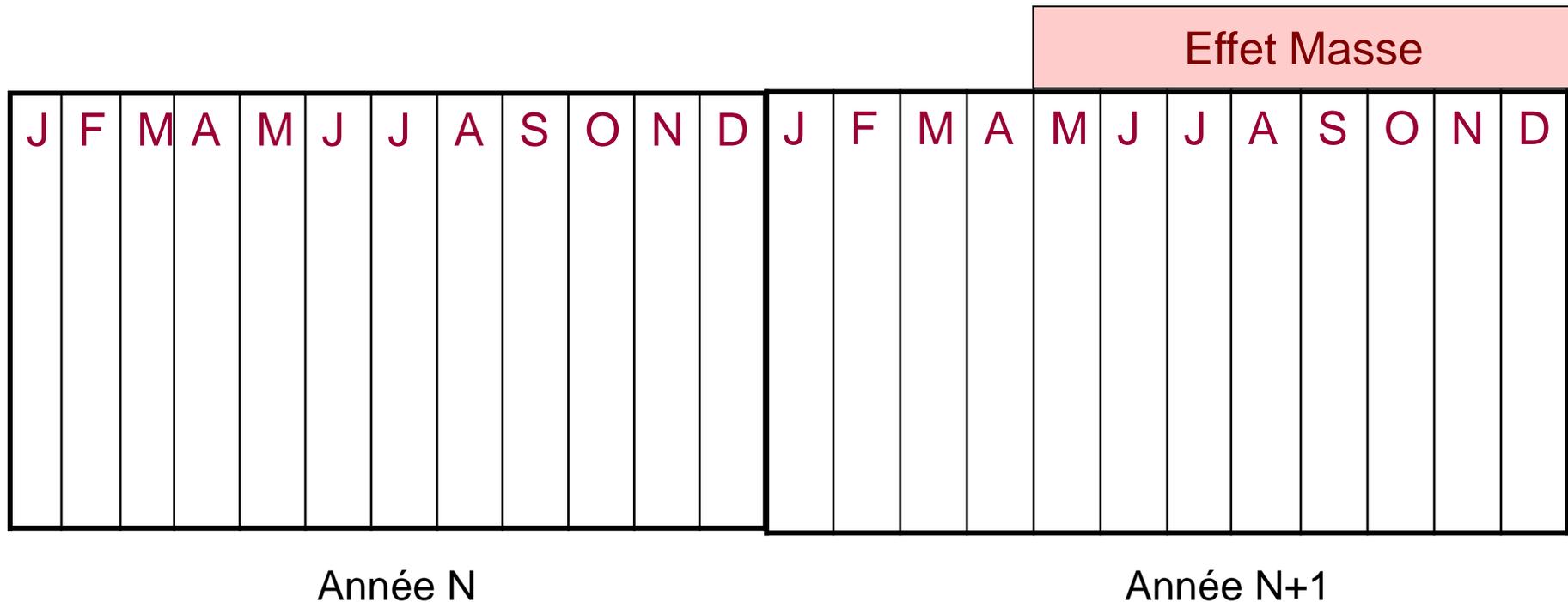
❖ Formule de calcul de l'effet niveau :

$$\text{Effet niveau} = \frac{\text{Masse salariale décembre année N+1}}{\text{Masse salariale décembre année N}}$$



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures générales/Effet masse

- ❖ L'effet masse : mesure le pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle, entre deux périodes données. Il s'agit de comparer la masse salariale annuelle de l'année N à celle de l'année N+1



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures générales/Effet masse

## Formule de calcul de l'effet masse

$$\text{L'effet masse} = \frac{\text{Masse salariale totale de l'année N+1}}{\text{Masse salariale totale de l'année N}}$$



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : mesures générales/Effet report ou EAP

**L'effet report ou extension en année pleine (EAP)** : met en évidence l'augmentation de la masse salariale de l'année N+2 due aux mesures prises au cours de l'année N+1, toutes mesures salariales de l'année N+2 écartées.

Mise en évidence de l'effet report :

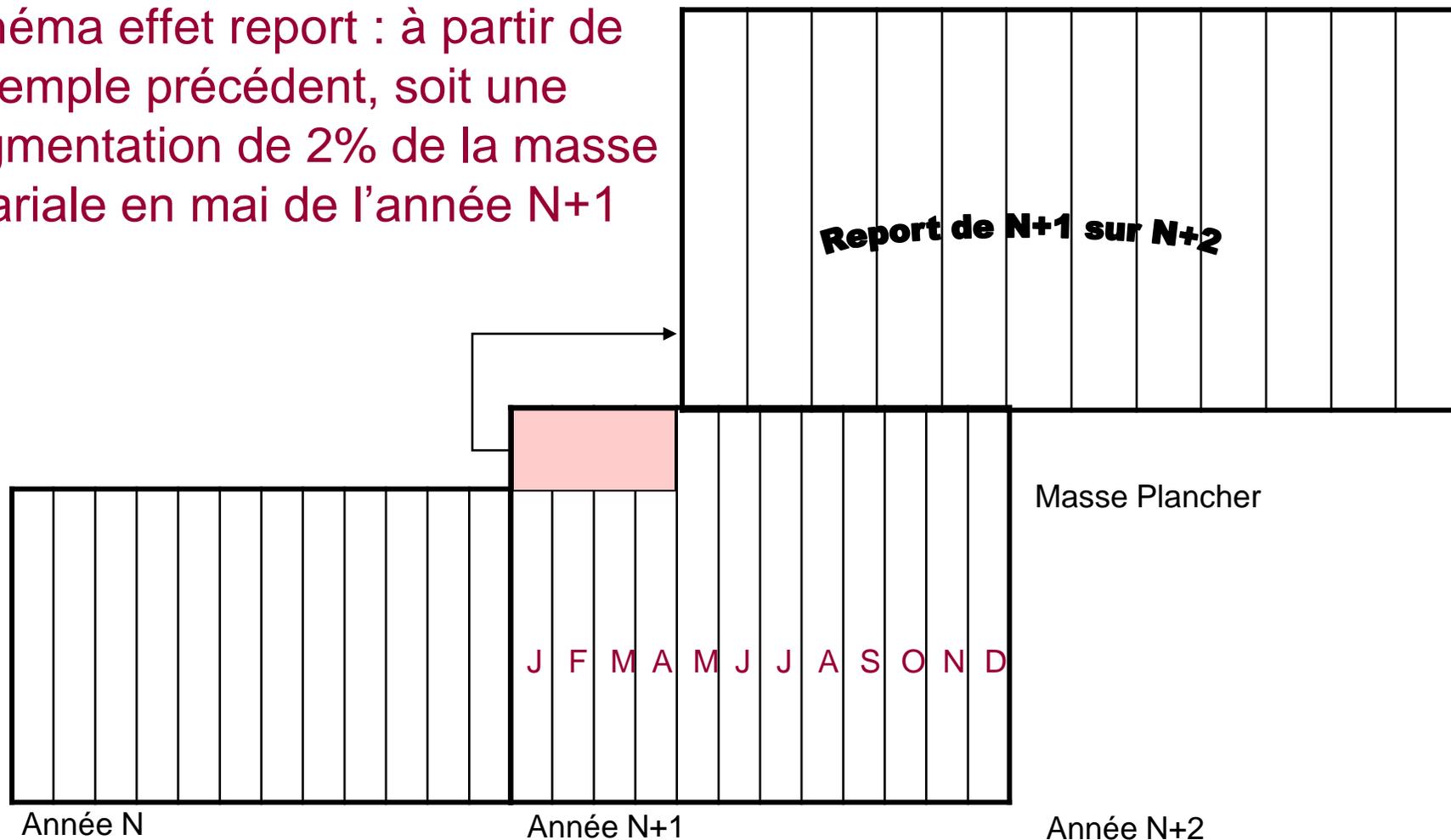
- ❖ Si les augmentations sont attribuées en cours d'année alors :
  - l'augmentation en niveau de la masse salariale en année N+1 est supérieure à l'augmentation en masse de celle-ci
  - et un effet report sera généré en année N+2

L'effet report mesure donc l'évolution de la masse salariale d'une année compte tenu des augmentations attribuées au cours de l'année passée.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures générales/Effet report ou EAP

Schéma effet report : à partir de l'exemple précédent, soit une augmentation de 2% de la masse salariale en mai de l'année N+1



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Mesures générales/Effet report ou EAP

- ❖ Calculer l'effet report consiste à calculer la masse salariale plancher de l'année N+2 et à la rapporter à la masse salariale de l'année N+1

Formule de calcul :

$$\text{Effet report} = \frac{\text{Masse salariale plancher de l'année N+2}}{\text{Masse salariale de l'année N+1}}$$

Remarque : Une seconde méthode consiste à utiliser l'effet masse et l'effet niveau



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures générales/Effet report ou EAP

## ❖ Exemple de calcul de l'effet report

En année N, il n'y a pas d'augmentation de salaire, la masse salariale en décembre de l'année N est égale à 5 000 euros.

En année N+1, il y a une augmentation du point d'indice en mai générant une augmentation de 2%. La masse salariale mensuelle passe donc de 5 000 à 5 100 euros.

La masse salariale en année N+1 est donc égale à :

$$(5\ 000 \times 4) + (5\ 100 \times 8) = 60\ 800 \text{ euros.}$$

Compte tenu de l'augmentation au mois de mai de l'année N+1, la masse plancher de l'année N+2, (c'est la valeur fictive minimum de la masse salariale en N+2), est égale à :

Masse plancher année N+2 = masse salariale mensuelle de l'année N+1 \* 12 mois  
soit  $5\ 100 \times 12 = 61\ 200$  euros.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures générales/Effet report ou EAP

❖ l'effet report est donc égal à

❖  $\frac{\text{Masse salariale plancher de l'année N+2}}{\text{Masse salariale de l'année N+1}} = \frac{61\ 200}{60\ 800} = 0,65\%$

❖

# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Mesures catégorielles/Effet de structure

- ❖ **Les mesures catégorielles** (de type statutaire ou indemnitaire) entraînent également une augmentation de la masse salariale
  - ❖ Exemple de mesure catégorielle statutaire entraînant une revalorisation de carrière : création de nouveaux échelons ; changement de durée d'échelon ; fusion de grades etc.
  - ❖ Exemple de mesure catégorielle indemnitaire entraînant une revalorisation des rémunérations accessoires : création d'une nouvelle indemnité ; revalorisation des taux moyens des indemnités etc.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Mesures catégorielles/Effet de structure

- ❖ Les indicateurs permettant de calculer l'impact de ces mesures sont les suivants :
  - ❖ L'effet de structure mesure l'augmentation de la masse salariale liée aux mesures catégorielles sur un effectif invariable
  - ❖ D'autre part, ces mesures catégorielles se produisant rarement le 01/01/de l'année N, il est nécessaire de calculer pour la catégorie de personnel concerné, l'effet masse, l'effet niveau afin d'en déduire l'effet report.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures catégorielles/Effet de structure

Formule de calcul de l'effet de structure :

L'effet de structure =

$$\frac{\text{(Valeur augmentation mensuelle en année N+1 * nb de mois)}}{\text{Valeur de la masse salariale totale de l'année N}} * 100$$



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures catégorielles/Effet de structure

## ❖ Exemple de calcul de l'effet de structure :

Soit un effectif de 10 techniciens et 10 ingénieurs d'études

La masse salariale totale de l'année N est égale à 366 000 euros.

Les 10 techniciens bénéficient, à l'occasion d'une mesure catégorielle au mois de janvier de l'année N+1, d'une augmentation de 92 euros par mois chacun.

L'effet de structure est donc égal à  $(920 * 12/366\ 000)*100 = 3\%$



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures catégorielles/Effet de structure

Bien entendu ces augmentations n'interviennent pas toujours en début d'année, il convient alors de reprendre sur l'ensemble de la catégorie de personnel concerné la masse salariale et d'évaluer l'effet report.

D'autre part, il convient également de majorer l'effet de structure des augmentations générales, s'il y en a.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Variation d'effectifs/Effet de noria, effet d'effectif

- ❖ **L'évolution des effectifs** modifie aussi la masse salariale et nécessite des études prévisionnelles sur les flux d'entrées et de sorties
- ❖ Les indicateurs de l'impact de ces mesures sont :
  - ❖ L'effet noria : indicateur de remplacement à effectif constant,
  - ❖ L'effet d'effectif : indicateur de variation du nombre des effectifs



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Variation d'effectifs/Effet de noria

- ❖ L'effet noria permet de calculer l'impact sur la masse salariale, du remplacement d'un personnel à l'intérieur d'une même catégorie, pour un effectif invariable



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Variation d'effectifs/Effet de noria

Formule de calcul de l'effet noria :

soit SAM = salaire annuel moyen

$$\frac{(\text{SAM des entrants} - \text{SAM des sortants}) * \text{le nb de remplacements}}{\text{Masse salariale de l'année N de base}} * 100$$

Au regard de la formule, si les salaires des entrants sont inférieurs à ceux de leurs prédécesseurs, l'effet noria est négatif, ce qui correspond à une diminution de la masse salariale.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Variation d'effectifs/Effet de noria

## Exemple de calcul de l'effet noria

Soit la masse salariale de l'année N égale à 366 000 euros pour un effectif de 20 personnes.

Lors de l'année N+1, il y a eu 3 remplacements.

Le salaire annuel moyen des personnes nouvellement embauchées est de 16 300 euros, alors que celui des sortants était de 18 300 euros.

L'effet noria sera donc égal à : 
$$\frac{(16\ 300 - 18\ 300) * 3}{366\ 000} * 100$$

Soit un effet noria de -1,2295%, correspondant à un pourcentage de la masse salariale

# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Variation d'effectifs/Effet de noria

Il est à noter que l'effet noria se calcule sans tenir compte des autres mesures salariales. C'est après l'avoir calculé que l'on appliquera un coefficient de majoration correspondant aux augmentations générales et individuelles.

Exemple : si lors de l'année N+1 en plus de l'effet de noria, les mesures générales ont conduit à une augmentation de 2% de la masse salariale. L'effet noria est donc égal à

$$-1,2295 * 1.02 = -1,25409 \%$$

L'effet noria est augmenté, puisque les remplacements d'effectifs permettront d'économiser d'autant plus sur la masse salariale que les mesures générales et individuelles s'appliqueront sur des salaires plus faibles.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Variation d'effectifs/Effet d'effectif

❖ L'effet d'effectif : l'augmentation ou la diminution des effectifs entraîne une variation de la masse salariale.

❖ Formule de calcul de l'effet d'effectif

Soit SAM = salaire annuel moyen

SAM des créations ou des suppressions de postes

\*100

Masse salariale de l'année N



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Variation d'effectifs/Effet d'effectif

## ❖ Exemple de calcul de l'effet d'effectif :

- ❖ Soit une masse salariale pour l'année N de 366 000 euros pour un effectif de 20 personnes.
- ❖ 5 postes sont créés en début d'année N+1
- ❖ Le salaire annuel moyen des nouveaux embauchés est de 20 000 euros

alors l'effet d'effectif est égal à

$$\frac{20\,000 \times 5}{366\,000} \times 100 \quad \text{Soit } + 27,32\,224 \%$$

# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Variation d'effectifs/Effet d'effectif

- ❖ Il convient de majorer l'effet d'effectif des augmentations générales et individuelles de l'année N+1. En effet, les créations de postes ont un impact d'autant plus important que les personnes embauchées vont être augmentées au cours de l'année N+1.

Si l'on reprend une augmentation de 2% liée aux mesures générales, comme dans l'exemple précédent, alors l'effet d'effectif serait égal à :  $27,3224 * 1,02 = 27,8689 \%$



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT

- ❖ **Les mesures individuelles** impactent également l'évolution des traitements indiciaires donc la masse salariale. L'effet de ces mesures a pour indicateur le GVT : Glissement, Vieillesse, Technicité.
- ❖ Le GVT est la part de l'évolution des salaires résultant des évolutions de carrière propres à chaque agent.
- ❖ Les mesures individuelles ne concernent qu'une seule et unique personne. Elles peuvent être liées à la politique de rémunération, elles peuvent être d'origine extérieure tel que le relèvement de certains traitements, elles peuvent être liées directement au vieillissement de la population.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/ GVT

- ❖ Le GVT peut se calculer à partir du traitement indiciaire, pour les personnels titulaires et non titulaires sur emplois permanents et est ramené à des effectifs équivalent temps plein.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT

❖ Il est composé de trois éléments :

- ❖ L'effet glissement : il traduit l'impact des entrées et des sorties sur l'évolution des traitements indiciaires
- ❖ L'effet vieillissement : il traduit l'impact, sur l'évolution générale des traitements indiciaires, des changements dus au déroulement normal de carrière :
  - changement d'échelons au sein d'un même grade,
  - changement de grades au sein d'un même corps,
- ❖ L'effet technicité : traduit l'impact, sur l'évolution générale des traitements indiciaires, des changements de fonction, ou d'acquisition de compétences nouvelles. Ces évolutions sont dans la plupart du temps liées à la réussite d'un concours ou d'un examen professionnel.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT

- ❖ Le partage entre les effets vieillissement et technicité est difficile à réaliser. En effet opérer une différence entre un avancement à l'ancienneté et un avancement résultant d'un gain de technicité n'est pas facile. Il n'est donc pas fait de distinction par la suite entre ces deux effets, pris ensemble ces deux éléments constituent le GVT positif.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT

❖ A partir de ces 3 éléments on obtient :

❖ Un GVT positif ou effet carrière. Il traduit donc l'augmentation de la rémunération d'un agent résultant soit :

- D'une augmentation liée au « mérite » sans changement de fonction
- D'un avancement indiciaire lié à l'ancienneté
- D'une augmentation liée à l'avancement de grade, à la promotion interne

Le GVT positif permet de mesurer le déroulement de carrière moyen et fournit un indicateur pertinent de la politique d'avancement.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT

## ❖ Un GVT négatif ou effet noria. Il traduit :

- ❖ l'incidence des écarts entre les sorties et les entrées dans l'établissement sur une année,
- ❖ la mesure du tassement de la masse salariale dû au départ d'une population dont le salaire est généralement supérieur à celui des entrants.

Il est calculé à effectif constant.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT

- ❖ Un GVT solde résultant de la somme du GVT positif et du GVT négatif
  - ❖ Il concerne la totalité des agents y compris ceux qui sont entrés et sortis pendant les deux années de comparaison,
  - ❖ Il constitue un indicateur global de l'impact du phénomène GVT sur les dépenses de personnels,
  - ❖ Il permet d'apprécier l'évolution effective de la masse salariale due aux variations de structure de la population étudiée.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT

## ❖ Le calcul du GVT :

- ❖ Pour calculer le GVT on prend en compte les personnels sur emplois permanents (fonctionnaires, stagiaires, contractuels),
- ❖ Il existe différents modes de calcul, qui répondent à des besoins et des situations différentes



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT

## ❖ 3 modes de calcul du GVT :

- ❖ On peut calculer le GVT sur la base d'une approche budgétaire (comparaison de date à date)
- ❖ On peut suivre le GVT à partir des décisions individuelles d'entrées et de sorties et de gestion de carrière (suivi en date d'effet)
- ❖ On peut calculer le GVT en glissement (comparaison de date à date)



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT solde budgétaire

## ❖ Le calcul du GVT solde sur la base d'une approche budgétaire

- ❖ On prend les états des dépenses de personnel en prenant en compte les rémunérations indiciaires des personnels titulaires, contractuels, stagiaires sur emplois permanents
- ❖ On calcule chaque mois, l'indice réel correspondant à la rémunération des agents. Cet indice est obtenu en divisant la dépense réelle, correspondant au traitement de base, par le nombre d'agents réellement payés en équivalent temps plein et par la valeur du point correspondant au mois considéré
- ❖ Ce calcul et suivi permet de déduire le GVT solde de l'année N+1 par rapport à l'année N.



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Mesures individuelles/GVT solde budgétaire

- ❖ Attention : lorsque pour un mois considéré, il y a une mesure collective, faisant l'objet d'un financement spécifique, l'indice de rémunération obtenu doit être corrigé de l'impact de celle-ci.
- ❖ Cette méthode permet de suivre l'évolution tendancielle du GVT solde au mois le mois. Mais elle ne permet pas d'apporter des éléments explicatifs sur les évolutions rencontrées (effet carrière etc.). En effet, cette méthode prend en compte la variation de l'évolution de la masse salariale toutes mesures confondues



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT solde budgétaire

- ❖ Exemple de suivi de l'évolution tendancielle du GVT solde
  - ❖ Se reporter au Tableau n°1 : approche du GVT à partir d'éléments budgétaires
  - ❖ Deux mesures interviennent au cours des deux années d'observation :
    - Revalorisation des échelles de rémunération des catégories C au 1er avril
    - Revalorisation des bas salaires au 1er juillet



# GVT solde budgétaire

Tableau 1 Indice moyen réel année N					Tableau 2 Indice moyen réel année N+1					Tableau 5 écart indice corrigé				
	Traitement de base des personnels titulaires, stagiaires, contractuels sur emplois permanents (1)	Effectifs réels payés en ETP (2)	Valeur du point mensuelle (3)	Indice réel moyen correspondant à la rémunération (4) = (1) / (2) / (3)		Traitement de base des personnels titulaires, stagiaires, contractuels sur emplois permanents (5)	Effectifs réels payés en ETP (6)	Valeur du point mensuelle (7)	Indice réel moyen correspondant à la rémunération (8) = (5) / (6) / (7)		Indice réel corrigé des mesures catégorielles et bas salaires (12)	Ecart indice corrigé / déc N (13) = (12) / 353,62		
Janvier	3 551 014,47	2 472,64	4,10	350,59	Janvier	3 605 486,34	2 457,92	4,14	354,54		354,54	0,26%		
Février	3 549 652,19	2 470,94	4,10	350,70	Février	3 586 058,08	2 441,66	4,14	354,97		354,97	0,39%		
Mars	3 564 433,19	2 466,00	4,12	351,16	Mars	3 579 341,94	2 436,04	4,14	355,13		355,13	0,43%		
Avril	3 571 901,36	2 469,99	4,12	351,33	Avril	3 621 449,27	2 436,50	4,17	356,35 (-1,02)		355,33	0,49%		
Mai	3 582 632,55	2 475,47	4,12	351,61	Mai	3 627 230,75	2 439,24	4,17	356,52 (-1,02)		355,50	0,54%		
Juin	3 584 971,73	2 475,12	4,12	351,89	Juin	3 633 178,55	2 440,58	4,17	356,91 (-1,02)		355,89	0,65%		
Juillet	3 602 052,12	2 480,40	4,12	352,81	Juillet	3 645 116,37	2 442,66	4,17	357,77 (-1,62)		356,15	0,73%		
Août	3 600 812,86	2 476,80	4,12	353,20	Août	3 642 639,38	2 438,79	4,17	358,10 (-1,62)		356,48	0,82%		
Septbre	3 586 639,67	2 466,70	4,12	353,25	Septembre	3 631 128,56	2 427,39	4,17	358,64 (-1,62)		357,02	0,97%		
Octobre	3 593 735,87	2 458,11	4,14	353,35	Octobre	3 626 238,31	2 423,36	4,17	358,75 (-1,62)		357,13	1,00%		
Novembre	3 595 434,76	2 459,71	4,14	353,29	Novembre	3 646 981,74	2 424,34	4,19	358,96 (-1,62)		357,34	1,04%		
Décembr.	3 595 507,63	2 457,47	4,14	<b>353,62</b>	Décembre	3 652 843,25	2 428,88	4,19	358,86 (-1,62)		357,24	<b>1,02%</b>		
Somme de la colonne					Somme de la colonne									
Indice moyen année N	<b>42 978 788,40</b>	<b>29 629,35</b>	<b>4,12</b>	<b>352,23</b>	Indice moyen année N+1	<b>43 497 692,53</b>	<b>29 237,36</b>	<b>4,17</b>	<b>357,12</b>					
<b>Tableau 3</b>					<b>Tableau 4 calcul correction à apporter sur indice moyen</b>									
<b>Effectifs en ETP impactés par les mesures (9)</b>					<b>Incidence des mesures catégorielles et spécifiques sur l'indice réel année N+1</b>					<b>Nb de points d'indice (10)</b>				
<b>583,29</b>					<b>Correction à apporter sur l'indice moyen (11) = (10) / (7) / (9)</b>					<b>GVT N+1 = 1,02%</b>				
					(1) Revalorisation des échelles de rémunération des catégories C au 01.04 / N+1					2481 / 4,17 / 583,29 = 1,02				
					(2) revalorisation des bas salaires au 1.07 / N+1					1468 / 4,17 / 583,29 = 0,60				
					Total (1)+(2)					3 949,00				
										1,62				

# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution :

## Mesures individuelles/GVT solde budgétaire

### ❖ Tableau GVT budgétaire :

❖ A partir des états de dépenses de personnel, on prend en compte les rémunérations indiciaires des personnels titulaires, contractuels, stagiaires sur emplois permanents

❖ **On calcule** pour les années N et N+1 (tableaux 1 et 2), chaque mois, **l'indice réel** correspondant à la rémunération des agents.

Formule de calcul :

Traitement de base des personnels (colonne 1) : effectifs réels en ETP  
(colonne 2) : valeur du point mensuel (colonne 3)

Exemple : année N (tableau 1)

$$42\,978\,788,40 : 29\,629,35 = 1\,450,50 : 4,12 = 352,23$$



## Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT solde budgétaire

- ❖ A partir des effectifs impactés par les mesures (tableau 3), on **prend en compte l'incidence des mesures catégorielles et spécifiques sur l'indice réel année N+1** (tableau 4)

Formule de calcul:

nb de points d'indice (colonne 10) : valeur du point mensuel

N+1 (colonne 7) : effectifs en ETP impactés par la mesure  
(colonne 9)

Exemple :  $2481 : 4,17 = 594,96 : 583,29 = 1,02$

- ❖ **L'impact de ces mesures est déduit de l'indice réel moyen** de la rémunération de l'année N+1 à compter de la date d'effet de la mesure (dernière colonne du tableau 2 à partir du 01/04)

exemple :  $356,35 - 1,02 = 355,33$

On obtient l'indice réel corrigé des mesures



# Masse salariale: les éléments et les indicateurs d'évolution : Mesures individuelles/GVT solde budgétaire

- ❖ L'indice réel corrigé des mesures est rapporté à l'indice de décembre de l'année N pour obtenir l'écart d'indice entre année N et année N+1 (tableau 5)

Exemple :  $355,33 : 353,62 = 1,0048$  soit 0,49%

**0,49% correspond à l'écart d'indice corrigé des mesures (colonne13) pour le mois d'avril**



# II- Le pilotage de la masse salariale

## 2) Le pilotage de la masse salariale :

- ❖ Le suivi en année N
- ❖ La budgétisation



## II - le pilotage de la masse salariale

Quelle nécessité de piloter la masse salariale ?

- ❖ En établissement d'enseignement supérieur et dans le cadre des Responsabilités et Compétences Elargies (RCE), piloter la masse salariale est une nécessité car :
  - ❖ le montant affecté à la masse salariale est une composante du montant global de la dotation de l'Etat
  - ❖ les montants affectés à la masse salariale de la dotation annuelle de l'Etat sont limitatifs et assortis du plafond d'emplois



# Les objectifs du pilotage de la masse salariale

- ❖ s'appuyer sur des méthodes, des techniques et des outils pour opérer des choix et nourrir le dialogue de gestion
- ❖ s'assurer du respect des deux plafonds d'emplois, en crédits et en ETPT
- ❖ permettre de respecter en exécution l'enveloppe de crédits alloués tout en assurant la couverture de l'ensemble des engagements
- ❖ donner la visibilité nécessaire à la prise de décision (mesures correctrices / marges de manœuvre)
- ❖ déterminer l'enveloppe de crédits allouée aux dépenses de personnel pour l'année N+1, compte tenu des éléments d'exécution de l'année N-1 et de l'année N



# Les moyens du pilotage de la masse salariale

Ils procèdent de la connaissance :

- ❖ des divers éléments de rémunération,
- ❖ de leurs règles d'évolution,
- ❖ du tableau des effectifs et de son évolution,
- ❖ des options de politique salariale déterminée et,
- ❖ de la stratégie de management décidée par le président



# La démarche du pilotage

Une démarche analytique qui implique de se poser un certain nombre de questions :

- ❖ De quels éléments est constituée ma masse salariale ?
- ❖ Quels en sont les postes principaux ?
- ❖ Comment évoluent les taux des primes et indemnités ?
- ❖ Sont ils fixés en valeur absolue, proportionnelle au traitement ou variables dans la limite de taux minimum ou maximum ?
- ❖ Quels sont leurs modalités de versement (psop, PAF) ?
- ❖ Quelle est leur périodicité (mensuelle, trimestrielle, annuelle) ?



# La démarche du pilotage

Une démarche analytique qui consiste à se poser un certain nombre de questions :

- ❖ Quelles sont les évolutions prévisibles des bases de calcul des traitements (indice majoré, SMIC, taux des indemnités, etc.)?
- ❖ Quelles sont les évolutions prévisibles des charges (nouvelles charges, modifications de taux, de mode de calcul) ?
- ❖ Quels sont les évènements internes qui vont évoluer sur la masse salariale (avancements, promotions, recrutement, licenciement, etc.) ?



# Le pilotage de la masse salariale

Consiste à analyser l'exécution de la dépense et en assurer un suivi fin pour élaborer des prévisions de dépenses

Le processus :

- ❖ le suivi de la consommation tout au long de l'année N à partir des retours paye stockés
- ❖ La budgétisation des dépenses de personnels pour l'année N+1 qui consiste à déterminer l'enveloppe de crédits allouée aux dépenses de personnel

Il permet **des arbitrages par** rapport aux objectifs de la politique de l'établissement et bien sûr dans le respect de l'équilibre budgétaire



# PLAN

## II - Le pilotage de la masse salariale

### 2) Le pilotage de la masse salariale

- **le suivi en année N**
- la budgétisation



# Le suivi en année N

- ❖ L'analyse de l'exécution de la dépense et le suivi fin de l'évolution de la masse salariale doit s'effectuer mensuellement pour mesurer les écarts entre les montants prévus et réalisés qui seront explicités par analyse de la dépense
- ❖ présuppose l'identification des éléments de rémunération à « forts enjeux » rémunération principale, cotisations patronales, indemnités indexées, indemnités non indexées, primes, etc.



# Le suivi en année N

## ❖ L'enjeu :

- ❖ mettre en évidence les décisions de gestion et leurs impacts sur la masse salariale
- ❖ exercer des choix éclairés
- ❖ procurer une pleine visibilité



# Le suivi en année N

- ❖ L'analyse de la dépense permet d'explicitier les écarts constatés entre le prévu et le réalisé :
    - ❖ Quel est l'écart entre la prévision budgétaire et sa réalisation constatée ?
    - ❖ Quels éléments sont venus perturber cette réalisation ?
      - les changements de quotité de travail, de régime de rémunération, les augmentations des personnels non titulaires non indicés, mesures statutaires, etc.,
- en identifiant l'incidence des rythmes de gestion et des modes d'organisation (décalages entre la date de décision administrative et son effet financier) ou l'effet des erreurs d'évaluation



# Le suivi en année N

- Quels correctifs ont du être apportés en cours d'année ?
- Inversement quel volume de marges de manoeuvre peut être dégagé et redéployé ?
- Quels paramètres sont transposables sur l'année N+1 ?
- Processus itératif de réajustements successifs



# Le suivi en année N

## ❖ QUIZZ

- ❖ Les rappels décomptent de l'ETPT ?

VRAI / FAUX

- ❖ L'augmentation du point d'indice effective au 1<sup>er</sup> avril de l'année N est budgétée au 1<sup>er</sup> janvier de l'année N +1 ?

VRAI / FAUX



# Le suivi en année N

Exercice : masse salariale annuelle de 500 000 €

1. Changement de quotité de travail :

**1 technicien** RF indice Nouveau Majoré (INM) 418, soit une rémunération nette mensuelle de 1 594,68 €, passe de 100% à 80% au 1<sup>er</sup> septembre, il perçoit la PPRS d'un montant de 110 € mensuel

**1 adjoint administratif** des services déconcentrés indice NM 392, perçoit une rémunération nette mensuelle de 747,74 €, passe de 50% à temps complet 100% au 1<sup>er</sup> mars

2. Changement de régime de rémunération : **professeur agrégé** indice NM 783, soit une rémunération nette mensuelle de 2987,16 €, passe en CLD à plein traitement au 1<sup>er</sup> décembre

3. Mesures statutaires : **1 attaché** indice 626, soit une rémunération nette mensuelle de 2388,21 euros, intégré en IGR 2<sup>ème</sup> échelon indice NM 658, soit une rémunération nette mensuelle de 2 510,29 € au 1<sup>er</sup> décembre

4. Mesures catégorielles indiciaires : l'équivalent de l'indice NM de rémunération des **10 ATER** passe de l'indice 311, soit une rémunération nette mensuelle de 1 199,57 € à l'indice 343 au 1<sup>er</sup> juin soit une rémunération nette mensuelle de 1 308,55 € mais avec mise en paiement au 1<sup>er</sup> août



# Le suivi en année N

Total Annuel MS <b>500 000,00</b>	janvier	février	mars	avril /mai	juin/juillet	août	septembre	octobre/ novembre	décembre
Plafond MS mensuel									
Effet mensuel cumulé									
Total constaté mensuel	Projeté/ Constaté	Projeté/ Constaté	Projeté/ Constaté	Projeté/ Constaté pour chaque mois	Projeté/ Constaté pour chaque mois	Projeté/ Constaté	Projeté/ Constaté	Projeté/ Constaté pour chaque mois	Projeté/ Constaté
Total annuel MS constatée cumulée									



# Le suivi en année N

Exercice : masse salariale annuelle de 500 000 €

## Calcul :

1. Changement de quotité de travail :

**Technicien** :  $1594,68 * 85,70\% = 1366,64$  € (différence de 228,04 mensuel)

+ PPRS =  $110 € * 85,70\% = 94,27$  € (différence de 15,73 € mensuel), soit

une augmentation totale de masse salariale disponible de **+ 243,77 €** mensuel à compter du **1<sup>er</sup> septembre**

**Adjoint administratif** :  $747,74 € * 2 = 1495,49$  € mensuel soit une diminution de la masse salariale disponible de : **- 747,74 €** mensuel à compter du **1<sup>er</sup> mars**

2. Changement de rémunération : **professeur agrégé** : rien ne change

3. Mesure statutaire : **attaché** :  $2388,21 € - 2510,29 € = - 122,08 €$  mensuel de diminution de la masse salariale disponible à compter du **1<sup>er</sup> décembre**

4. Mesure catégorielle indiciaire :

**ATER** :  $1199,57 € - 1308,55 € = 108,98€$  mensuel \* 10 = **- 1089,80 €** mensuel de diminution de masse salariale disponible à compter du **1<sup>er</sup> juin** avec mise en paiement au **1<sup>er</sup> août**

# Le suivi en année N

Total Annuel MS <b>500 00,00</b>	janvier	février	mars	avril /mai	juin/juillet	août	septembre	octobre/ novembre	décembre
Plafond MS mensuel	41 666,66	41 666,66	41 666,66	41 666,66 X 2 83 333,32	41 666,66 X 2 83 333,32	41 666,66	41 666,66	41 666,66 X 2 83 333,32	41 666,66
Effet mensuel cumulé			- 747,74	- 747,74 * 3	- 747,74 * 5	- 747,74 * 6 + - 1089,80 * 3	+ 243,77 + - 747,74 * 7 + - 1089,80 * 4	+ 243,77 * 3 + - 747,74 * 9 + - 1089,80 * 6	- 122,08 + + 243,77 * 4 + - 747,74 * 10 + - 1089,80 * 7
Total constaté mensuel	Projeté/ Constaté  41 666,66	Projeté/ Constaté  41 666,66	Projeté/ Constaté  40 918,92	Projeté/ Constaté pour chaque mois  39 423,44	Projeté/ Constaté pour chaque mois  37 927,96	Projeté/ Constaté  33 910,82	Projeté/ Constaté  32 317,05	Projeté/ Constaté pour chaque mois  29 129,51	Projeté/ Constaté  27 413,66
Total annuel MS constatée cumulée	41 666,66	83 333,32	124 252,24	206 837,84 cumulé avril/mai	290 171,14 cumulé juin/juillet	329 589,14	373 406,17	445 796,10 cumulé oct./nov.	<b>485 747</b>

# PLAN

## II - Le pilotage de la masse salariale

### 2) Le pilotage de la masse salariale

- le suivi en année N
- **la budgétisation**



# La budgétisation

Consiste à déterminer l'enveloppe de crédits allouée aux dépenses de personnel réalisé en année N pour l'année N+1, éclairé des éléments d'exécution ou de prévision d'exécution de l'année N-1 et de l'année N (opération qui consiste à fixer une autorisation de dépense de personnel), pour :

- ❖ repérer les marges de manœuvre
- ❖ apporter les corrections éventuelles
- ❖ calculer les extensions en année pleine
- ❖ prendre en compte les facteurs d'évolution de la dépense



# La budgétisation

La budgétisation pour l'année N+1 consiste à fixer une enveloppe de dépenses :

- ❖ déduite de la situation existante
- ❖ détermination d'une base de budgétisation (année N corrigée des éléments atypiques ou non pérennes)
- ❖ prévision de l'évolution des facteurs de dépense ayant un impact financier significatif pour l'année N+1



# La budgétisation

4 étapes :

- ❖ Constitution de la base de données
- ❖ Corrections éventuelles
- ❖ Calcul des extensions en année pleine
- ❖ Prise en compte des facteurs d'évolution de la dépense



# La budgétisation

- ❖ **1<sup>ère</sup> étape** : constitution de la base de budgétisation : par analyse de l'exécution de la masse salariale de l'année en cours à partir des fichiers retour paye stockés
  - ❖ déterminer la date de référence constituant l'année en cours : date à géométrie variable qui dépend du calendrier de préparation du budget  
Il s'agit de remonter sur une période de 12 mois consécutifs
  - ❖ cette base est composée pour partie des éléments d'exécution connus et pour l'autre partie d'une prévision d'exécution

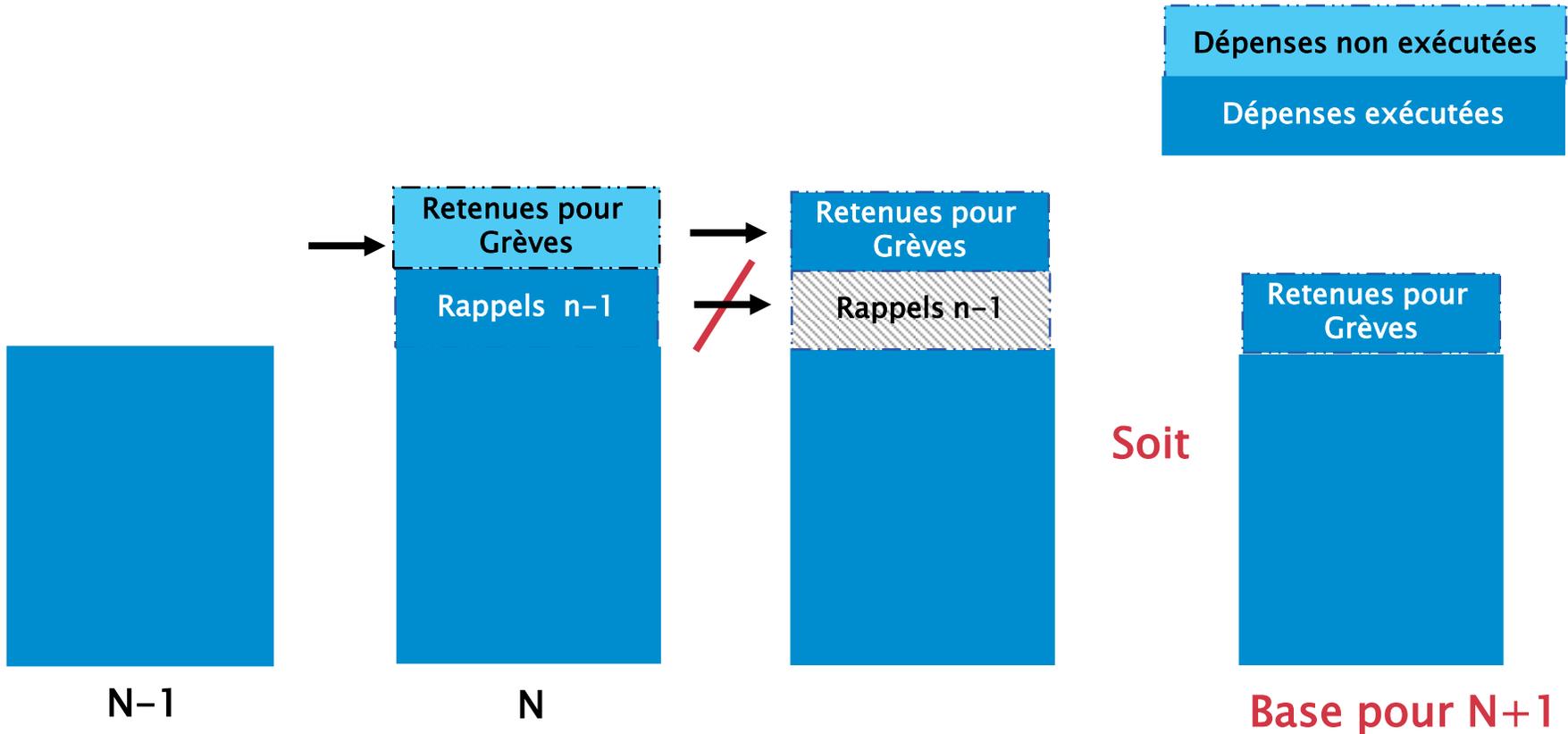


# La budgétisation

- ❖ **2<sup>ème</sup> étape** : apporter les corrections à cette base :  
tenir compte des aléas de gestion ou éléments atypiques non pérennes :
  - ❖ retenues de salaire ayant entraîné une sous exécution des dépenses de personnel (ex. grèves)
  - ❖ versements de rappels ou décalage de paiement d'un exercice sur l'autre

# La budgétisation

Tenir compte des aléas de gestion: les corrections



# La budgétisation

- ❖ Le cas des retenues pour grèves entraîne une sous exécution sensible des dépenses de personnel en année N, il convient de « rebaser » la prévision d'exécution de l'année N+1 en prenant compte de cette sous exécution de dépenses de personnel
- ❖ De même, le versement important de rappels ayant entraîné une sur-exécution en année N, il convient de procéder aux corrections de la prévision d'exécution de l'année N+1 en déduisant cette sur-exécution de dépenses de personnel



# La budgétisation

<b>Rémunérations principales</b>			
	<b>Agents indicés</b>		
	Traitement brut		
Part évoluant avec le point GVT	Indemnité de résidence, mobilité		
	SFT		
	Majorations		
Part évoluant uniquement avec le point	NBI		
Rémunération des emplois gérés en enveloppe	<b>CDD</b>		
	<b>emplois aidés</b>		
Part évoluant indifféremment	<b>contractuels non indicés</b>		
<b>Indemnitaire</b>			
Part évoluant avec le point	Primes indexées		
Part évoluant différemment	Primes non indexées		
<b>Impôts et taxes</b>			
<b>Cotisations patronales</b>			
au titre de la maladie, RAFP, Ircantec, etc.			
CAS Pension au titre des titulaires			
<b>Prestations sociales et allocations diverses</b>			
Prestations sociales obligatoires	allocation de retour à l'emploi		
	remboursement forfaitaire transport		
	rémunérations versées CLD		
	accidents du travail, de service		
	allocation d'invalidité temporaire		
	capital décès		
	dépenses d'action sociale		

# La budgétisation

## Données associées à la prévision d'exécution N :

- Connaissance, par catégorie d'emplois, des dates moyennes :
  - D'entrée
  - De sortie
  
- Connaissance, par catégorie d'emplois, des couts moyens :
  - D'entrée
  - De sortie
  - Des agents présents
  
- Connaissance, par catégorie d'emplois, du taux de primes moyen :



# La budgétisation

## ❖ 3<sup>ème</sup> étape : extension en année pleine (EAP) ou effet report

Les décisions prises en gestion (mesures nouvelles) ont généralement des répercussions sur l'année suivante :

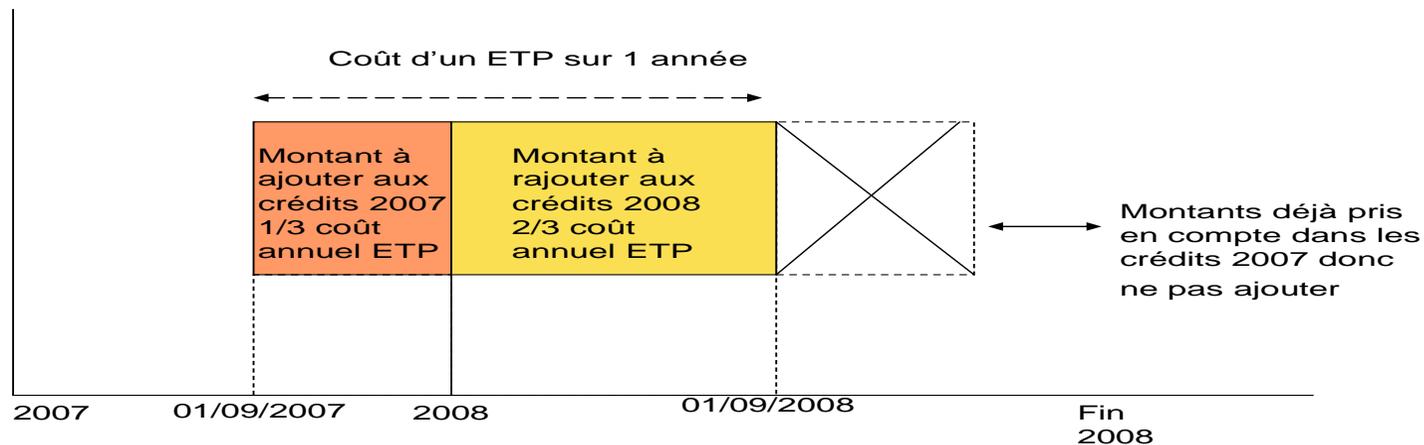
- ❖ Afin de prévoir l'ajustement des crédits nécessaires pour couvrir l'impact financier d'une mesure ou d'une décision prise en cours d'année N sur l'année N+1, il convient de calculer l'extension en année pleine
- ❖ Le calcul de l'EAP prend en compte le coût de l'événement sur une durée totale de 12 mois de date à date : la date à laquelle ont été prises les décisions est déterminante
- ❖ L'extension en année pleine s'applique à des variations d'effectifs, aux mesures catégorielles



# La budgétisation

- ❖ **3<sup>ème</sup> étape** : effet report ou extension en année pleine (EAP)  
effet sur les crédits année N et année N+1 de l'entrée d'un nouvel

Effet sur les crédits 2007 et 2008 de l'entrée d'un nouvel agent dans une catégorie au 01/09



# La budgétisation

## ❖ 4<sup>ème</sup> étape : l'évolution des effectifs, l'impact des entrées et sorties

L'impact des entrées / sorties constitue le GVT négatif qui se calcule à partir de :

- ❖ la réalisation d'un schéma d'emplois qui détermine les flux d'entrées et de sorties
- ❖ de la prise en compte de la date d'effet de ces flux
- ❖ de l'association de coûts moyens réels par catégories d'emplois concernée par les mouvements



# La budgétisation

- ❖ **5<sup>ème</sup> étape** : les mesures générales, l'impact de la valorisation du point fonction publique :
  - ❖ L'évolution du point d'indice concerne la totalité des agents dont la rémunération est indicée
  - ❖ L'incidence de l'évolution déborde les seules rémunérations principales. Elle touche aussi les indemnités et primes indexées sur le point et toutes les charges et cotisations proportionnelles aux rémunérations principales
  - ❖ Le calcul de l'impact de l'évolution du point sur la masse salariale nécessite :
    - L'identification des dépenses indexées sur le point
    - La détermination de la valeur moyenne annuelle du point



# La budgétisation

## ❖ 6<sup>ème</sup> étape : les mesures catégorielles

- ❖ Statutaire : entraîne une revalorisation de la carrière
- ❖ Indemnitaires : revalorise les niveaux de rémunération accessoires versés à certaines catégories d'agents

Leur impact doit faire l'objet :

- ❖ d'un chiffrage au coût réel sur la gestion
- ❖ d'une identification des effets reports



# La budgétisation

## ❖ 7<sup>ème</sup> étape : les mesures individuelles, GVT

prend en compte la part d'impact sur les salaires résultant des évolutions de carrière propres à chaque agent.

Il s'agit de :

- ❖ déterminer le GVT prévisionnel
- ❖ l'appliquer au périmètre des dépenses de personnel

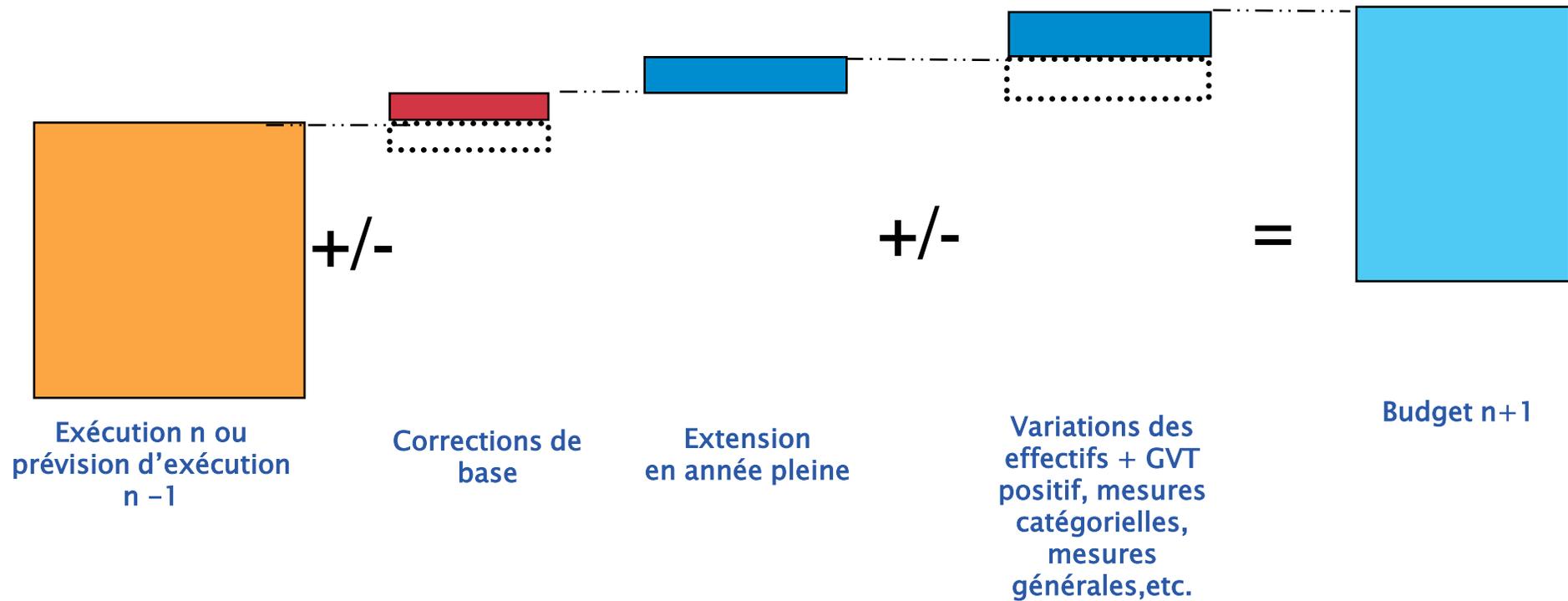


# La budgétisation

- ❖ **8 ème étape** : éléments de la masse salariale régis par d'autres facteurs :
  - ❖ Rémunérations des contrats aidés, vacataires rémunérés à l'acte ou à la tâche, indemnités de jury, allocations pour perte d'emploi, etc.
  - ❖ Pour ces dépenses, les modes d'estimation du montant à budgéter reposent :
    - Des bases statistiques (congé longue durée)
    - Approche volume/prix (allocation pour perte d'emploi)
    - Détermination d'enveloppes (aide sociale)



# La budgétisation



# La budgétisation

Exemple fiche synthèse budgétisation N+1 (à compléter pour chaque unité budgétaire)				
Socle de départ = consommation janvier à août 2010 + prévisions septembre à décembre 2010				
Etape 1 : Détermination du socle de budgétisation (année N)				
Exécution	Période : 8 mois (janvier à août 2010)		342 300	Précisions à donner sur les prévisions
Prévision	Période : 4 mois (septembre à décembre 2010)		171 150	
Total socle sur 12 mois	Période : 12 mois (janvier à décembre 2010)		513 450	
Corrections (éléments atypiques)	Période : Juin 2010		-1200	
Total socle de budgétisation après correction (A)			512 250 €	Grève juin 2010
Etape 2 : Extension en année pleine des mouvement en N				
Décisions intervenues en cours d'année N (a)	Date d'effet du mouvement	Coût en année pleine (b)	Extension en année pleine : EAP = (b)-(a)	
Recrutements : 36 000 €	1er juillet 2010	72 000	36 000	2 agents contractuels
Départs : -12000	30 avril 2010	-36 000	-24 000	1 agent contractuel
Hausse de rémunération : 2 000 €	1er juillet 2010	4 000	2 000	Augmentation du SMIC horaire vacations indexées impactées
Autre : 0 €		0	0	
Total EAP (B)			14 000 €	
Etape 3 : Facteurs d'évolution N+1				
Mouvements prévus en N+1	Date d'effet du mouvement	Coût en N+1		
Recrutement	1er mars 2011	25 000	1 agent	
Départs	28 février 2010	-50 000	2 agents	
Autres mesures	-	0		
(préciser la nature de la mesure)	-	0		
exemple	juin et juillet 2011	3 500	Vacations exceptionnelles	
Total facteurs d'évolution (C)		-21 500		
N+1 (A)+(B)+(C)		504 750 €	Le socle de dépenses prévu en N+1 s'élève donc à : 504 750 €	

méthode budgétisation sur ressources propres

Université Paris-Descartes

# La budgétisation

## ❖ QUIZZ

- ❖ L'extension en année pleine permet d'estimer l'impact en n+1 d'une mesure décidée en n

VRAI / FAUX

- ❖ Le socle de masse salariale est constitué des mesures non pérennes

VRAI / FAUX

- ❖ Un MCF est recruté au 1<sup>er</sup> septembre de l'année N, EAP est calculée et réalisée à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année N+1

VRAI / FAUX



# La budgétisation - Exercice

## Exécution Année N décembre 2009:

rémunérations principales : 40 000 000 €

indemnités : 1 350 000 €

cotisations patronales : 28 000 000 €

(base de budgétisation)

## Evènements de gestion en année N 2009 :

5 arrivées le 01/09 INM moyen 696 (entrées)

Grève a permis d'économiser 20 000 € (correction)

Report de 2008 sur 2009 10 000 € (correction)



# La budgétisation - Exercice

## Prévisions pour année N +1 2010 :

10 arrivées le 01/09 INM moyen 418 (entrées)

indemnités moyennes de 851€ (entrées)

2 départs retraites au 01/07 INM moyen 545,00 (sorties)

indemnités moyennes de 1223 € (sorties)

## Données :

Valeur moyenne annuelle Point Indice 2010 : 55,5635 (entrées et sorties)

Évolution de la Valeur Point Indice : 0,8% (mesure générale)

GVT solde : 1,5%

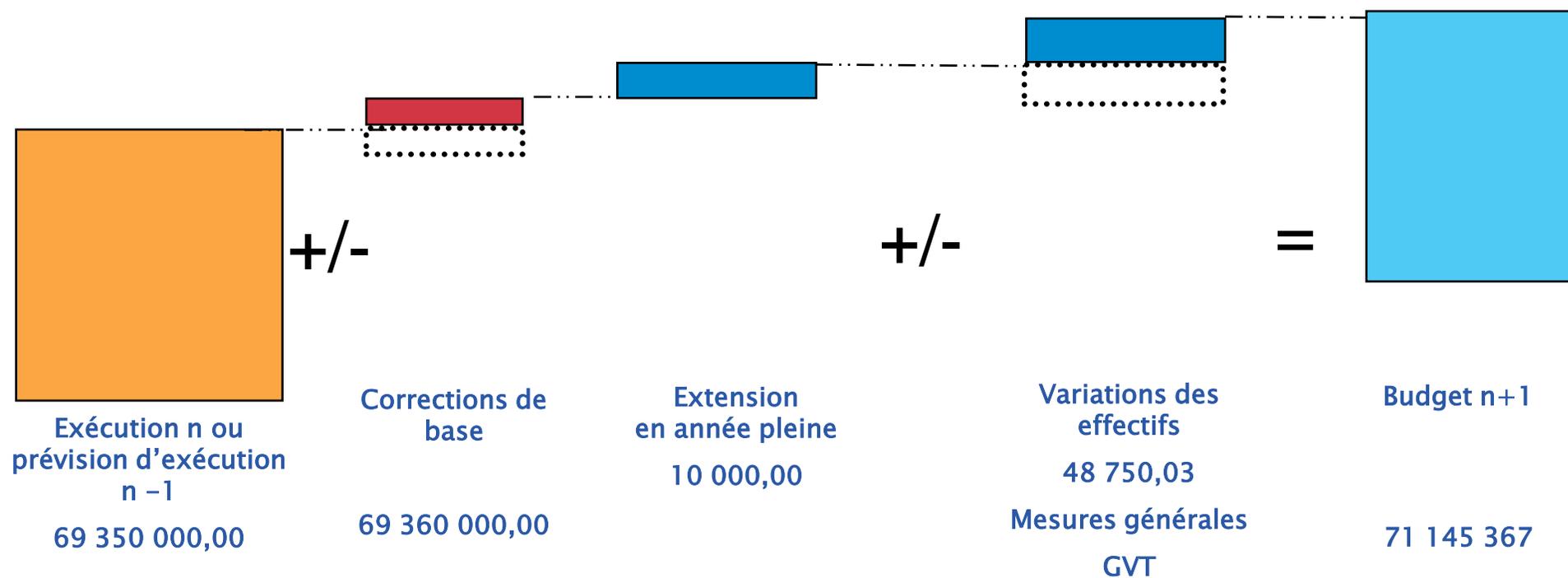


# La budgétisation - Exercice

## Calcul :

1. base de budgétisation (exécuté 2009) :  
 $40\,000\,000,00 + 1\,350\,000,00 + 28\,000\,000,00 = \mathbf{69\,350\,000,00}$
2. Corrections (2009) :  
 $69\,350\,000,00 + 20\,000,00 - 10\,000,00 = \mathbf{69\,360\,000,00}$
3. Extension en année pleine (impact sur N+1 2010) :  
 $5 * 2/3 * 696 * 55,5635 = \mathbf{128\,907,31}$
4. Entrées et sorties (N +1 2010) :  
 $[10 * 1/3 * (418 * 55,5635 + 851)] - [2 * 1/2 * (545 * 55,5635 + 1223)] = \mathbf{48\,750,03}$
5. Mesures générales et GVT solde (N +1 2010) :  
 $(69\,360\,000,00 + 128\,907,31 + 48\,750,03) * 1,008 * 1,015 = \mathbf{71\,145\,367}$

# La budgétisation



# Les concepts de la gestion des emplois, des effectifs et du pilotage de la masse salariale

## Conclusion :

- ❖ Se doter de capacités techniques pour suivre la masse salariale :
  - Fiabilisation des données contenues dans les applications de gestion administrative et de paie
  - Utilisation d'un logiciel de pilotage
  
- ❖ Se doter de méthodes de pilotage :
  - Connaissance des éléments constitutifs de la MS
  - Analyse des facteurs d'évolution
  - La mesure de l'impact des choix de gestion (recrutements, mesures indemnitaires, etc.)
  - Des comparaisons régulières entre prévisions et réalisation par analyse des écarts



# Les concepts de la gestion des emplois, des effectifs et du pilotage de la masse salariale

## ❖ Se doter de moyens de fonctionnement :

- Une organisation qualitative de la DRH,
- Une coordination entre la GRH, les aspects budgétaires et financiers, le contrôle de gestion et le SI,
- Sous la responsabilité du Directeur Général des Services chargé :
  - » de l'animation collective des services
  - » d'une fonction de conseil auprès du président



# Gestion des emplois et pilotage de la masse salariale

## ❖ Les sources d'information

### ❖ Les sites :

- Intranet de la DAF : <http://idaf.pleiade.education.fr/fichiers/pageframe.htm>
- Opérateurs de l'ETAT : <http://www.performance-publique.gouv.fr>
- Site de l'Amue : <http://www.amue.fr/>

### ❖ Les textes :

- Loi 2007-1199 du 10 août 2007
- Décret 2008-618 du 27 juin 2008
- Le guide du décompte des emplois (juin 2009)

