



ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

La gestion budgétaire (65 heures)

Le pilotage d'une organisation s'effectue souvent dans le cadre d'une organisation décentralisée et nécessite d'établir des prévisions, puis de les confronter à la réalité afin d'apprécier la performance.

La structuration de l'organisation et la gestion budgétaire

Il s'agit de montrer que la gestion budgétaire se calque sur la configuration structurelle d'une organisation et suit son évolution. Il est intéressant de montrer que plusieurs découpages sont possibles : **par centres de responsabilité, par activité, par processus.**

- **Distinguer et caractériser** les différents centres de responsabilités.
- Proposer des indicateurs associés à un centre de responsabilités pour en évaluer la performance.
- **Comparer** plusieurs configurations budgétaires
- Centres de responsabilités : définition, typologie, objectifs, moyens et évaluation de la performance.
- **Budget par centres, par activité, par processus.**
- Rôles et place des différents acteurs : motivation, direction par objectifs, évaluation des performances individuelles et collectives.
- Négociation d'objectifs au sein de l'organisation : communication descendante et communication ascendante.

Les outils et procédures de la gestion budgétaire

Les budgets constituent un mode de mise sous tension d'une organisation et permettent d'assurer une bonne maîtrise des délégations au niveau des entités locales lorsque le cadre global de la planification demeure pertinent.

Il s'agit de montrer les liens avec la stratégie, la planification stratégique et opérationnelle, ainsi qu'avec la comptabilité financière pour établir les comptes prévisionnels.





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

La gestion budgétaire englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation, de la budgétisation au contrôle budgétaire.

- Identifier une organisation budgétaire adaptée.
- **Déterminer et appliquer une méthode** adaptée à des calculs de prévisions commerciales pour conseiller le décideur.
- Élaborer et résoudre une programmation de la production à l'aide de la **programmation linéaire ou de l'ordonnancement**.
- Déterminer le programme optimal d'approvisionnement en avenir certain et le stock optimal en avenir aléatoire.
- **Concevoir un budget des approvisionnements** en tenant compte des solutions d'approvisionnement.
- **Déterminer et commenter une masse salariale prévisionnelle et ses évolutions.**
- **Rédiger une note de synthèse sur la politique salariale.**
- Distinguer l'écart relatif à la production prévue de l'écart relatif à la production constatée, établir le lien entre les deux et commenter.
- Rédiger une note de synthèse sur les écarts calculés
- Stratégie, planification, plans, programmes, budgets - Les enjeux et limites de la budgétisation.
- Les rôles des budgets dans l'organisation au regard de la stratégie adoptée.
- Les outils de construction de budgets dans les domaines :
 - **commerciaux** (segmentation de marchés, prévisions des ventes, politique de prix) ;
 - **productifs** (optimisation, goulot d'étranglement, ordonnancement) ;
 - **des approvisionnements** (modèles de gestion des stocks en avenir certain, modèles en avenir aléatoire, budgétisation des approvisionnements, implications du juste-à-temps) ;
 - **de la gestion du personnel** (prévisions et analyse des variations, ou écarts, de la masse salariale).
- Les procédures budgétaires pour mettre sous tension les acteurs.
- Le contrôle budgétaire dans le cadre d'un centre de profit (analyse des écarts sur coûts, chiffre d'affaires, marge et résultat).
- **Le bilan et le compte de résultat prévisionnels.**





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

La gestion budgétaire des ressources humaines

Les ressources humaines constituent l'une des richesses essentielles de toutes les organisations. La performance des activités, la réactivité des structures, les innovations de produits comme de procédés dépendent des compétences professionnelles et relationnelles des acteurs.

Il est donc essentiel que **le contrôle de gestion aide au pilotage des ressources humaines**, tant en termes de rémunération que de formation et de carrière.

Au-delà du budget nécessaire pour les ressources humaines d'une période, de nombreux indicateurs permettent d'accompagner la politique salariale.

1) La prévision de la masse salariale

La masse salariale globale de l'entreprise est la somme des salaires bruts versés au cours d'une année civile à l'ensemble des salariés.

Un découpage est souvent réalisé entre les différents services de l'entreprise et les différents statuts (cadres, non cadres, etc...), ainsi qu'une distinction entre les éléments de rémunérations fixe (salaire de base, prime d'ancienneté, etc...) et les éléments variables (primes d'objectifs, de rendement, heures supplémentaires).

Les coûts de personnel analysé par le contrôle de gestion sociale intègrent également d'autres éléments :

- **Les cotisations sociales obligatoires** légales ou de nature conventionnelle (Mutuelle...);
- **Les impôts et taxes assises sur les rémunérations** (participation à la formation professionnelle...);
- **L'épargne salariale** (participation, intéressement...);
- Les budgets des institutions représentatives du personnel (comité social et économique...);
- Les coûts liés au recours au personnel intérimaire;
- Les provisions pour congés payés et pour engagements de retraite;
- D'autres charges encore comme les vêtements de travail ou la médecine du travail.

Cette masse est très souvent le poste de charges le plus important du compte de résultat : la qualité et la fiabilité des prévisions sont donc aussi importantes que la maîtrise de cette donnée.





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

a) Les principes de calcul

La prévision d'une masse salariale d'une année par rapport à l'autre doit tenir compte de différents phénomènes :

- Les augmentations de salaires dites générales (pour tout le monde) ;
- Les augmentations de salaires dites individuelles ;
- Et les mouvements de personnel (embauches/départs).

Pour obtenir la masse salariale de l'année N+1, il faut calculer successivement :

- La masse salariale de l'effectif présent au 1^{er} janvier N en définissant l'effectif présent au 1^{er} janvier N et l'indice multiplicateur annuel des salaires.
- Et l'influence des mouvements de personnel en distinguant l'économie due aux départs et le coût des nouveaux entrants.

b) La masse à effectif constant

Les effectifs présents au 1^{er} janvier prennent en compte les salariés qui seront présents toute l'année et tous ceux qui partiront en cours d'année.

Afin de faciliter les calculs, il est possible de travailler en indice (base 100 pour décembre N), plutôt que sur l'évolution de la masse exprimée en euros. Comme les augmentations sont successives, il est nécessaire d'étudier leur influence dans le temps.

2) L'analyse de la masse salariale

a) L'analyse par les effets

- **L'effet en niveau** : c'est le rapport des salaires entre deux dates données, pour un même niveau de qualification (**salaire mois de référence N+1/salaire mois de référence N**).

L'effet en niveau se calcule souvent en prenant référence le mois de décembre. Il exprime la variation à la hausse du salaire telle qu'elle peut être perçue par le salarié. C'est l'indicateur utilisé dans le cadre de négociations salariales, mais il ne correspond pas à la vision de l'entreprise, un employeur raisonnant en global et sur l'année en termes de coût réel des dépenses engagées.

Exemple : Le salaire d'un employé est de 1 700 € en décembre N+1 est de 1 680 € en décembre N. Calculez l'effet en niveau.

$$1\ 700/1\ 680 = 1,0119 \text{ soit une augmentation de } 1,19\%$$





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

- **L'effet en masse** : traduit l'impact d'une augmentation de salaire pour deux périodes données. (**salaire annuel N+1/salaire annuel N**).

Toute augmentation accordée n'aura pas le même impact selon qu'elle soit accordée en début d'année ou en fin d'année.

L'effet en masse tient compte de l'impact du temps dans la politique globale d'augmentation des salaires. **L'effet en masse** est donc plus précis que **l'effet en niveau**. Pour une même augmentation en niveau, plus l'augmentation est tardive et plus l'effet masse est faible.

Cet indicateur est perçu par l'employeur comme stratégique et rarement communiqué parce qu'il mesure le coût réel à supporter par l'entreprise et lui permet de construire sa politique salariale.

Exemple : Le salaire d'un employé est de 1 700 € en décembre N+1 est de 1 680 € en décembre N. L'augmentation a lieu le 1^{er} juillet. Calculez l'effet en masse.

$$(1\ 680*6) + (1\ 700*6) / (1\ 680*12) = 1,00595 \text{ soit une augmentation de } 0,595\%$$

- **L'effet de report** représente l'évolution de la masse salariale de l'année N+1, compte tenu des augmentations attribuées dans le courant de l'année N
(Salaire mensuel de décembre N+1 *12)/salaire annuel de N+1)

Exemple : Le salaire d'un employé est de 1 700 € en décembre N+1 est de 1 680 € en décembre N. L'augmentation a lieu le 1^{er} juillet. Calculez l'effet de report.

$$(1\ 700*12) / ((1\ 680*6) + (1\ 700 *6)) = 1,00592 \text{ soit une augmentation de } 0,592\%$$

De par leurs définitions respectives, il est possible d'écrire :

$$\text{EFFET EN NIVEAU} = \text{EFFET DE REPORT} * \text{EFFET EN MASSE}$$

Vérification

$$1,00592 * 1,00595 = 1,0119$$





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

b) L'analyse par les écarts

- **L'écart sur effectif** : Ecart de masse salariale dû à une variation de l'effectif entre les années N et N+1
- **L'écart sur structure professionnelle** : Ecart sur masse salariale dû aux variations de structure (effectif d'employés, de techniciens, d'ingénieurs, etc...)
- **L'écart sur salaires nominaux (sur taux nominal)** : Entre deux années consécutives, la masse salariale augmente du fait des augmentations à la fois collectives et individuelles. Les augmentations des salaires nominaux accordées sur l'année N auront des conséquences sur l'année N+1. C'est l'effet de report
- **L'écart sur ancienneté** : Ecart sur masse salariale dû au niveau d'ancienneté des salariés. Cet écart est souvent favorable en cas de remplacement des salariés partant à la retraite par des salariés plus jeunes et moins bien rémunérés. On parle d'effet de « Noria ».

c) La notion de GVT (Glissement, Vieillessement, Technicité)

Notion de GVT ou encore « d'évolution naturelle de la masse salariale »

- **Glissement (G)** – Hausse des salaires due aux promotions individuelles non liées à l'ancienneté (mérite).
- **Vieillessement (V)** – Hausse des salaires due à l'ancienneté des salariés (effet de Noria)
- **Technicité (T)** – Hausse des salaires due à la progression des qualifications techniques.





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

3) Budgétisation et politique salariale

a) Le budget des ressources humaines

Ce budget peut être élaboré de plusieurs façons.

Dans les structures de petites tailles, chacun des services opérationnels concernés, soutenu par le service de paie, élabore les prévisions de son besoin en personnel. Ils pourront être soutenus par l'expert-comptable de la structure.

Dans les structures ou une direction des RH est présente, ce sont les techniciens de la paie, des promotions et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui ont la charge de tous les travaux de prévision relatifs à la masse salariale.

Les prévisions regroupent :

- **Des données quantitatives** sous forme de mouvements de personnel (embauche, promotion, licenciement ou restructuration) ;
- **Des plans d'action**, c'est-à-dire les actions à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs à court terme ainsi que les plans de formation ;
- **Des chiffrages des moyens nécessaires** (matériel, hommes) pour la réussite de la politique salariale.

Ces données globales vont être scindées et reversées dans les budgets des différents services ou ils représentent le coût des moyens humains.

Ce travail servira également pour l'élaboration des budgets des services fonctionnels qui sont très souvent des fonctions de support sans production évidente d'outputs évaluables. Leurs charges de fonctionnement sont des charges discrétionnaires fixes représentant souvent des coûts de capacité.

Ces calculs et ceux établis pour déterminer une masse salariale prévisionnelle permettent de se projeter dans l'avenir à moyen terme et d'envisager les évolutions souhaitables de la masse salariale. Ces anticipations ne peuvent se faire sans intégrer un aspect plus qualitatif d'adaptation des personnels aux besoins des postes, en termes de profils et de compétences.

Par ailleurs, il sera recherché la mise en évidence d'écarts explicatifs afin de comprendre les facteurs structurels qui s'imposent aux gestionnaires et ceux plus conjoncturels sur lesquels peuvent agir les décideurs pour maîtriser **l'accroissement de la masse salariale**.





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

b) Les intérêts et les limites de l'analyse de la masse salariale

La présentation des objectifs assignés et des prévisions calculées pour l'exercice futur par la direction permet d'informer tous les salariés et de discuter des primes individuelles et collectives, de leur niveau et leur temporalité. La lisibilité et la visibilité des augmentations des rémunérations permises par le budget peuvent être un élément de paix sociale et de fidélisation des collaborateurs.

Aussi, les calculs d'effets et d'écarts permettent d'aider aux décisions de recrutement, de qualifications, de formation et de gestion des carrières.

L'analyse de la masse salariale permet aux entreprises d'optimiser leurs performances sur le long terme, tout en assurant leurs équilibres financiers

L'analyse de la masse salariale comporte quelques limites.

Les décisions d'un exercice budgétaire pour les ressources humaines ont des répercussions sur plusieurs années, à la différence d'un budget d'approvisionnement par exemple. Les dirigeants peuvent donc être plus réticents à faire évoluer ce budget.

Autre limite, les coûts ne sont pas le seul critère de décision, surtout dans le contexte actuel. Les compétences, les comportements, le climat social, la culture d'une organisation sont aussi nécessaires à piloter pour créer de la valeur et tendre vers une performance globale.

Le contrôle de gestion évolue pour tenir compte de ces dimensions, au-delà des coûts, avec le contrôle de gestion sociale.





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

EXERCICE 1

Pour l'exercice N, il est prévu une réorganisation des ressources humaines au sein de l'**entreprise STILIC** et les dirigeants de la société souhaitent évaluer :

- d'une part, l'impact des augmentations collectives de salaires de l'exercice N-1 sur la masse salariale de N ;
- d'autre part, la masse salariale prévisionnelle de N.

Annexe 1 - Analyse de la masse salariale de l'exercice N-1

Un accord paritaire portant sur les salaires effectifs a été conclu, à l'issue de plusieurs réunions de négociation entre la Direction de l'imprimerie STILIC et la Délégation syndicale.

Extraits de l'accord sur les salaires N-1 :

La Délégation syndicale souhaitait un rattrapage du pouvoir d'achat perdu depuis plusieurs années par certains salariés. La Direction a rappelé la situation économique difficile.

Calendrier : les augmentations prévues seront réalisées en deux temps, le 1^{er} mars N-1 et le 1^{er} septembre N-1.

Mesure de « rattrapage partiel de pouvoir d'achat » : une revalorisation de l'ensemble des salaires de 1 % en mars N-1 suivie d'une augmentation de 1 % en septembre N-1. »

Sur la période N-1, il n'y a pas eu d'augmentation individuelle de salaires et l'effectif et la structure catégorielle sont restés stables. **Base indiciaire 100 au 31/12/N-2.**

Annexe 2 - Prévision de la masse salariale de N

Augmentation des salaires :

- augmentation générale des salaires sans distinction de catégories socio-professionnelles ou ancienneté : 0,5 % le 1^{er} mars N ;
- augmentation individuelle des salaires : 0,94 % de la masse salariale de décembre N-1, accordée le 1^{er} juillet N.

Ni les salariés devant partir en cours d'année, ni ceux embauchés en cours d'année ne bénéficieront des augmentations individuelles de salaire.

Mouvements du personnel :

- aucune promotion n'est prévue pour N ;
- deux départs à la retraite sont prévus : - départ le 31 mai N d'un ouvrier au salaire mensuel brut de 1 725 €, en valeur au 31/12/N-1.
- départ le 31 août N d'un cadre au salaire mensuel brut de 3 570 €, en valeur au 31/12/N-1.

Recrutement : un ouvrier sera recruté le 1^{er} juin N au salaire mensuel brut de 1 380 €.

Pour l'exercice N, la masse salariale de l'effectif stable a été évaluée à 1 866 020 €

Travail à faire

1. À l'aide de l'annexe 1, définir l'effet niveau et l'effet masse puis les calculer pour l'exercice N-1. Commenter les résultats obtenus.
2. Calculer l'impact des augmentations collectives de salaires de N-1 sur la masse salariale de N. Comment qualifie-t-on cet effet ?
3. À l'aide de l'annexe 2 estimer la masse salariale prévisionnelle pour l'exercice N.





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

EXERCICE 2

Le site de Gennevilliers, près de Paris, est l'un des plus importants de l'**entreprise ALTA- PLUS**. Le site est spécialisé dans les activités logistiques pour le compte du groupe : contrôle qualité, expédition et transport aux différents clients européens, gestion administrative des commandes, etc.

L'activité est essentiellement manuelle. Le site emploie aujourd'hui 89 salariés et a connu une très forte croissance (du fait de la croissance globale du groupe) ces cinq dernières années. L'activité s'est accrue et les salariés se plaignent d'une surcharge de travail et d'une détérioration importante des conditions de travail.

Son responsable, **Jean-Pierre DINIT**, vous fait part de ses difficultés en matière de gestion des ressources humaines. Il a rencontré à plusieurs reprises les représentants du personnel, qui menacent d'un mouvement de grève. La dernière réunion a eu lieu le 4 décembre 2017 (voir extrait en annexe 1).

Il s'interroge sur la manière de résoudre le conflit et envisagerait une augmentation générale des salaires. Afin de choisir la meilleure solution, il souhaiterait faire des simulations sur l'évolution de sa masse salariale selon différentes hypothèses, détaillées en annexe 2 et 3.

Travail à faire

À partir des annexes 1,2 et 3, En prévision de la réunion du 12 décembre, vous devez aider **Monsieur DINIT** à préparer ses arguments.

- 1) Rappeler à Monsieur DINIT la signification des effets de niveau, de masse et de report. Calculer ces effets en pourcentage pour l'hypothèse 2.
- 2) Calculer l'augmentation en euros de la masse salariale pour 2018 et pour 2019 pour l'hypothèse 2.
- 3) Compte tenu du climat social de l'entreprise, des résultats obtenus aux questions 1 et 2, et de l'annexe 3, indiquer laquelle des deux hypothèses il convient de conseiller à Monsieur DINIT





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

Annexe 1 Extrait de l'entretien du 4/12/N avec les représentants du personnel

Monsieur DINIT : Madame ALBERT, Monsieur MARQUES et Monsieur DUBOIS, je vous ai réunis aujourd'hui pour m'entretenir avec vous du climat social actuel de l'établissement.

Monsieur DUBOIS : Monsieur DINIT, vous n'imaginez pas à quel point les salariés sont sous pression, ils n'en peuvent plus, la charge de travail est de plus en plus lourde, ça va craquer !

Monsieur DINIT : La charge de travail est en effet très importante, mais elle est surtout due à un fort absentéisme : le mois dernier on a totalisé 148 journées d'absence hors congés... On ne peut pas fonctionner de cette manière !

Madame ALBERT : Monsieur DINIT, excusez-moi de vous couper la parole, mais ce que vous nous dites confirme bien que le personnel va craquer. Ces congés maladie en sont une conséquence et non une cause.

Monsieur DINIT : Nous n'avons pour l'instant pas les moyens d'embaucher, il faudra donc trouver une autre solution : peut-être réorganiser les postes ? Mais je ne ferai rien sans une consultation préalable. Et puis aussi, je vois bien qu'il y a une forte démobilisation chez certains : il y a de plus en plus d'erreurs sur les expéditions et sur le contrôle. Non seulement cela coûte cher à l'entreprise, mais en plus cela entraîne du travail supplémentaire, il ne faut pas venir se plaindre !

Monsieur MARQUES : Monsieur DINIT, bien sûr qu'il faudra réorganiser les postes pour lisser la charge de travail, mais croyez-moi, je suis au service expédition Europe, et on ne chôme pas ! Les nombreuses réclamations sont aussi dues au fait qu'on n'a plus le temps de contrôler correctement les départs... Tous ces dysfonctionnements ne sont peut-être que les symptômes d'une mauvaise gestion du personnel ? Et puis dans les 148 jours, comptez-vous Monsieur Rigaud et Madame Dupuis qui sont en accident du travail ? C'est un peu différent, non ?

Madame ALBERT : De toute façon, nous nous sommes réunis en assemblée générale et, si les conditions ne changent pas, je suis vraiment désolée de vous annoncer que nous déposerons un préavis de grève. Déjà, nous exigeons que Monsieur RIGAUD et Madame DUPUIS soient remplacés et, puisque vous parlez de motivation, on pourrait peut-être parler augmentation, non ? Qu'en pensez-vous ?

Monsieur DUBOIS : Nous avons accepté l'an dernier de ne pas être augmentés pour permettre à l'entreprise de faire face à sa forte croissance. Aujourd'hui nous devons en être récompensés.

Monsieur DINIT : Oui, j'y ai songé, évidemment. Je vais voir avec différentes simulations budgétaires pour vous soumettre une ou deux propositions. On se revoit le 12 décembre. En attendant, vous pouvez annoncer aux salariés qu'une augmentation générale va avoir lieu, on en discutera les modalités le 12 décembre, mais je ne souhaite pas qu'on arrive à des solutions extrêmes : une grève n'est pas envisageable dans l'état actuel des choses, vous le savez bien, ce ne serait raisonnable pour personne.

Madame ALBERT : Oui, c'est pour cela qu'il faut nous écouter. On compte sur vous, et on se revoit le 12 décembre





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

Annexe 2 Propositions envisagées par la DRH pour la réunion du 12 décembre

Le salaire brut moyen de décembre N toutes catégories confondues s'élève à 2 840 €. La direction des Ressources Humaines envisage deux hypothèses.

- Hypothèse 1 : Une augmentation unique de 3,5 % qui interviendrait le 1er novembre 2018.
- Hypothèse 2 : Une augmentation de 2,5 % qui interviendrait le 1er janvier 2018 et 0,5 % le 1er novembre 2018.

En 2019, il n'est pas prévu d'augmentation.

Annexe 3 Éléments de calculs relatifs à l'hypothèse 1

- Effet de niveau 3,5 %
- Effet de masse 0,58 %
- Effet de report 2,9 %
- Augmentation de la masse salariale en 2018 17 592 €
- Augmentation de la masse salariale en 2019 88 471





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

EXERCICE 3

La politique salariale de la société **HOUBLON** consiste à verser un salaire brut mensuel plus élevé que la plupart de ses concurrents, afin d'attirer et de garder en son sein des salariés de qualité. En contrepartie, elle ne verse pas de treizième mois.

Elle vous charge d'étudier l'évolution des salaires entre **les années 2013 et 2014**. La direction est composée de trois personnes :

Le PDG qui est aussi le directeur de production, un directeur administratif et financier et un directeur commercial.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 1 et 2 :

1. Calculer l'écart de masse salariale entre les années 2013 et 2014.

2013	nombre	salaires Moy. mensuels	salaires annuels bruts en €
direction	3	6 030,00	217 080
cadre junior	1	3 500,00	42 000
cadres seniors	4	4 240,00	203 520
agent de maîtrise junior	1	3 500,00	42 000
agents de maîtrise seniors	4	4 000,00	192 000
techniciens	25	3 500,00	1 050 000
employés	15	2 000,00	360 000
ouvriers	47	1 600,00	902 400
TOTAL	100	2 507,50	3 009 000

2014	nombre	salaires Moy. mensuels	salaires annuels bruts en €
direction	3	6 150,00	221 400
cadre junior	1	3 535,00	42 420
cadres seniors	4	4 300,00	206 400
agent de maîtrise junior	1	3 535,00	42 420
agents de maîtrise seniors	4	4 100,00	196 800
techniciens	30	3 570,00	1 285 200
employés	14	2 040,00	342 720
ouvriers	40	1 632,00	783 360
total	97	2 681,03	3 120 720

Variation de la masse salariale : $3\,120\,720 - 3\,009\,000 = 111\,720$

Soit $111\,720 / 3\,009\,000 = 3,71\%$ d'augmentation par rapport à 2013





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

2. Décomposer cet écart total, en écarts sur salaires nominaux, sur structure professionnelle et sur effectif. Vous vous appuyerez notamment sur les travaux préparatoires réalisés par l'assistant de gestion.

M.S. 2014	3 120 720		
M.S. à structure catégorielle constante	3 060 600	écart sur salaires nominaux	60 120
M.S. à salaire constant	2 918 730	écart sur structure	141 870
M.S. 2013	3 009 000	écart sur effectif	-90 270
		total	111 720

3. Expliquer et commenter cette évolution. Vous mettrez l'accent sur l'interprétation et l'explication de l'écart sur structure professionnelle.

La masse salariale a augmenté de 111 720 €, soit de 3,71% en raison :

- D'une augmentation des salaires,
- D'une diminution de l'effectif total (-3 personnes),
- D'un changement de structure professionnelle qui se traduit par une augmentation du niveau de qualification.

Le poids relatif des techniciens (mieux payés) s'est accru au détriment des ouvriers et employés (moins bien rémunérés).

*

La société HOUBLON souhaite maîtriser pour l'année 2015 l'évolution de sa masse salariale. Elle vous charge d'établir les prévisions de cette dernière. La société HOUBLON résiste assez bien à la crise en parvenant à maintenir son activité tout en cherchant à développer des relais de croissance. Les salariés participant à l'effort global ont fait part d'une demande d'augmentation à la direction générale. Face à la grogne montante des salariés, la direction étudie la proposition de deux scénarii :

- deux augmentations de 0,5 % intervenant pour la première le 1^{er} mai et le 1^{er} septembre pour la seconde ;
- une augmentation générale de 1,2 % à compter du 1^{er} octobre.

4. Les propositions de la direction générale, suite à une indiscrétion parviennent à certains salariés qui s'interrogent sur la position à adopter quant à ces deux options. A priori, avec réflexion mais sans calcul précis quelle proposition les salariés ont-ils intérêt à retenir ?

A la lecture des seules informations fournies par la direction, il est difficile d'apprécier le scénario le plus avantageux car il faut tenir compte du calendrier retenu et non des seuls taux affichés, ce qui nécessite un calcul de masse salariale.





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

5. Un salarié inquiet et désireux de bien comprendre les enjeux de la négociation salariale se renseigne auprès d'un ami syndicaliste rompu à l'exercice. Ce dernier lui indique que la première option est la plus intéressante. Démontrer-le par le calcul et donner des arguments permettant au salarié de bien comprendre les raisons.

Indice base 100 au 31/12/2014 1er scénario :

Du 1/01 au 30/04	$4 \times 100 =$	400,00
Du 1/05 au 31/08	$4 \times 100 \times 1,005 =$	402,00
Du 1/09 au 31/12	$4 \times 100,5 \times 1,005 =$	404,10
TOTAL.....		1 206,10

2ème scénario

Du 1/01 au 30/09	$9 \times 100 =$	900,00
Du 1/10 au 31/12	$3 \times 100 \times 1,012 =$	303,60
TOTAL.....		1 203,60

Pour l'année 2015, le premier scénario donne la masse salariale annuelle la plus forte mais le salaire de décembre le plus faible.

Pour choisir, il faut tenir compte de l'impact sur les années suivantes.

6. La direction et les salariés, finalement sont parvenus à s'accorder sur la 1^{ère} option. Déterminer et calculer l'incidence de ces mesures sur la masse salariale de 2015 et les effets probables sur celle de 2016. Préciser les effets ainsi mis en évidence.

Les incidences sur la masse salariale de 2015 sont appréhendées par l'effet de niveau et par l'effet de masse. L'effet de niveau représente l'augmentation des salaires entre deux dates données, généralement le début et la fin de l'année.

Effet de niveau = indice décembre 2015 / indice décembre 2014
= $101,0025 / 100 = 1,010025$
Soit 1,0025% d'augmentation.

L'effet de masse représente l'augmentation de la masse salariale de l'année provoquée par les augmentations de l'année et traduit donc l'impact du temps.

Effet de masse = indice annuel 2015 / (12 × indice décembre 2014)
= $1 206,01 / (12 \times 100) = 1,00508$
Soit 0,5008% d'augmentation.

L'incidence sur les années suivantes est mesurée par l'effet de report de 2015 sur 2016.

Effet de report = (indice 2015 × 12) / indice annuel 2014
= $1 2012,03 / 1 206,01 = 1,00499$
Soit 0,499% d'augmentation





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

7. Calculer la prévision de masse salariale pour l'année 2015. Les calculs seront arrondis à l'euro le plus proche.

Le calcul va se faire en trois temps : MS à effectif stable + MS des partants + MS entrants.

MS à effectif stable.

	Effectif	Départ	Effectif stable	Salaire décembre	Indice 2015	MS 2015
Direction	3	0	3	6 089,00	1 206,01	220 302,00
Cadre junior	5	0	5	4 368,00	1 206,01	263 393,00
Cadres seniors	5	0	5	4 121,00	1 206,01	248 498,00
Maîtrise junior	30	1	29 (1)	3 601,03	1 206,01	1 259 436,00
Maîtrise seniors	14	2	12 (2)	1 903,33	1 206,01	275 453,00
Techniciens	40	0	40	1 648,00	1 206,01	795 002,00
Total						3 062 084,00

(1) Salaire de décembre de la maîtrise junior : il n'est pas possible de retenir le salaire moyen car le salaire des partants est différent. Le calcul du salaire moyen des restants est le suivant : $(30 \times 3\,606 - 3\,750) / 29$

(2) Même raisonnement pour la maîtrise senior.
Le calcul est : $(14 \times 2\,060 - 3\,000 - 3\,000) / 12$

MS des partants

	Partants	Départ	Salaire dec	Indices	MS 2015
Technicien	1	fin sept	3 750 (1)	903,0025	33 863,00
Employé 1	1	fin mars	3 000 (2)	300,0000	9 000,00
Employé 2	1	fin nov	3 000 (3)	1 105,0075	33 150,00
Total					76 013,00

(1) $100 \times 4 + 100 \times 1,005 \times 5$

(2) 100×3

(3) $100 \times 4 + 100 \times 1,005 \times 4 + 100 \times 1,005 \times 1,005 \times 3$

MS des entrants.

	Entrant	Date	Salaire	Indices	MS 2015
Technicien	1	01-oct	3 500	300,00	10 500,00
Employé	1	01-avr	2 800 (1)	906,01	25 368,00
Total					35 868,00

(1) $906,01 = 100 + 100 \times 1,005 \times 4 + 100 \times 1,005 \times 1,005 \times 4$





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

Annexe 1

Présentation de la masse salariale pour les exercices 2013 et 2014

La Société HOUBLON n'accorde pas de 13^{ème} mois.

Année 2013

Catégories du personnel	effectifs	Salaires moyens mensuels
direction	3	6 030
cadre junior	1	3 500
cadres seniors	4	4 240
agent de maîtrise junior	1	3 500
agents de maîtrise senior	4	4 000
techniciens	25	3 500
employés	15	2 000
ouvriers	47	1 600
effectif total	100	2 507,50

Année 2014

Catégories du personnel	effectifs	Salaires moyens mensuels
direction	3	6 150
cadre junior	1	3 535
cadres seniors	4	4 300
agent de maîtrise junior	1	3 535
agents de maîtrise senior	4	4 100
techniciens	30	3 570
employés	14	2 040
ouvriers	40	1 632
effectif total	97	2 681,03





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

Annexe 2

Travaux préparatoires à l'analyse de la masse salariale pour les exercices 2013 et 2014

L'assistant de gestion a commencé à produire des calculs de masse salariale sous forme de tableaux qu'il vous communique ci-après :

Catégories de personnel	Masse salariale à structure catégorielle constante		
	effectifs	salaires moyens	salaires annuels bruts
direction	3	72 360	217 080
cadre junior	1	42 000	42 000
cadres seniors	4	50 880	203 520
Total cadres	5	49 104	245 520
agent de maîtrise junior	1	42 000	42 000
agents de maîtrise seniors	4	48 000	192 000
Total agents de maîtrise	5	46 800	234 000
techniciens	30	42 000	1 260 000
employés	14	24 000	336 000
ouvriers	40	19 200	768 000
total	97	31 552,58	3 060 600

Catégories de personnel	Masse salariale à salaire constant		
	effectifs	salaires moyens	salaires annuels bruts en €
direction	3		
cadre junior	1		
cadres seniors	4		
Total cadres	5		
agent de maîtrise junior	1		
agents de maîtrise seniors	4		
Total agents de maîtrise	5		
techniciens	30		
employés	14		
ouvriers	40		
total	97	30 090	2 918 730





ACG655 – La gestion budgétaire des ressources humaines

Annexe 3

Prévision de la masse salariale pour l'exercice 2015

Salaires bruts de décembre 2014 en euros

	effectifs	salaires bruts moyens décembre 2014
Direction	3	6 089
Cadres	5	4 368
Agents de maîtrise	5	4 121
Techniciens	30	3 606
Employés	14	2 060
Ouvriers	40	1 648
Total	97	

Mouvements du personnel prévus en 2015, notamment en raison des départs à la retraite

Tableaux des départs et des embauches prévus

Départs à la retraite :

catégories	effectifs	mois de départ (fin de mois)	Salaire décembre 2014
technicien	1	septembre	3 750
employé	1	mars	3 000
employé	1	novembre	3 000
total	3		

Embauches :

catégories	effectifs	Mois d'arrivée (début de mois)	Salaire brut prévu lors de l'embauche
technicien	1	octobre	3 500
employé	1	avril	2 800
total	2		

