

## Pilotage des emplois et de la masse salariale

Valérie BENEZIT, secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines  
Université de Limoges



### L'Université de Limoges en quelques chiffres

- université pluridisciplinaire et multisites (5 UFR, 1 IUT, 1 IUFRM, 1 école d'ingénieurs, 1 IAE, 17 services communs, PRES)
- 14 000 étudiants
- 1 100 enseignants titulaires et contractuels, 70 CAE
- 650 BIATOSS titulaires et contractuels
- 1 800 vacataires
- budget 2009 : 146 500 000 € dont 101 000 000 € de masse salariale, plafond global 1 851 ETP, plafond État 1 539 ETP
- un seul système de paie dès le 01/01/2009 (GIRAFE/PAF)



Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009

3

### Le pilotage de la masse salariale et des emplois Des obligations nouvelles : maîtrise et suivi

Article 18 Loi LRU (et décret financier 27 juin 2008)

« Les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'État sont limitatifs et assortis du plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer. »

« L'établissement assure l'information régulière du ministre chargé de l'enseignement supérieur et se dote d'instruments d'audit interne et de pilotage financier... »

- ➡ suivi et respect du plafond Masse Salariale dont État et du plafond d'emplois global et d'État
- ➡ impact financier de toute décision RH



Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009

4

### Le pilotage de la masse salariale et des emplois

#### Ignorance



Connaître → repérer les éléments constitutifs de la masse salariale / emplois et les facteurs de variation

Suivre → observer leurs évolutions selon des périodicités déterminées en fonction de leur pertinence

Projeter → extrapoler, à partir des données observées sur les points précédents et du contexte à venir, l'évolution naturelle de la masse salariale

Piloter → agir sur ces éléments / facteurs pour contribuer aux objectifs d'établissement

#### Connaissance



Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009

5

### Conséquences : réorganisation administrative

- Réorganisation pôle RH central
  - fermeture Bureau Paie Contractuels et HCE
  - mise en place gestion intégrée, centralisation
  - travail accru avec les Services Financiers et Comptables
- Création Cellule Suivi et Prospective Masse Salariale et Emplois (CSP)
  - IGE Contrôle de gestion + 1 AENES + SGA DRH (+ appui pôle RH)
  - exploitation du KX (mandatement NABUCO, tableaux de suivi...)
  - analyse, conseils, hypothèses (négociation, marges, etc...)
  - chiffrage projets RH, budget masse salariale, calcul GVT
  - coordination chantiers RH/financier (ex : déversement SIFAC)

À parfaire : professionnaliser la cellule (outils, compétences, expérience)
- Modification des relations et interactions équipe politique / Pôle RH
  - un rôle accru du pôle RH → équipe politique

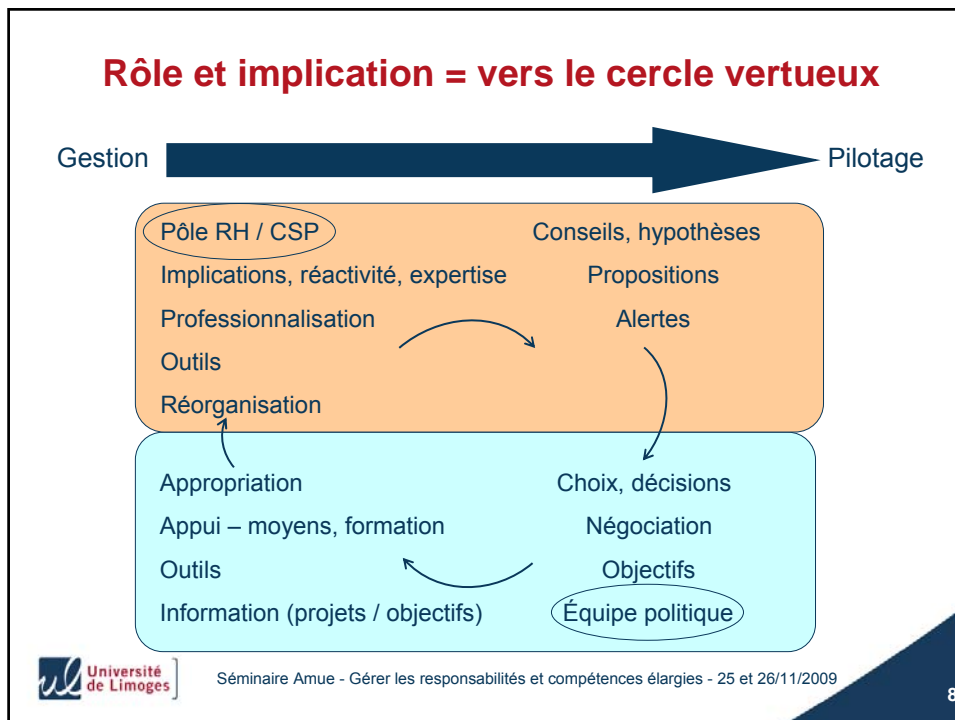
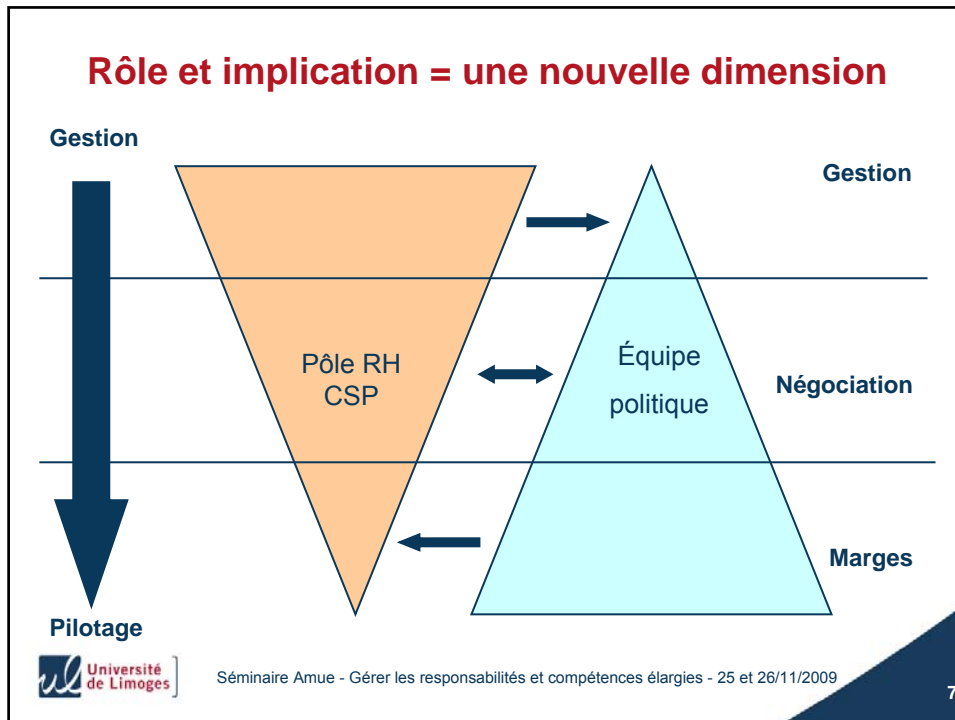


Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009

6

## Pilotage des emplois et de la masse salariale

Valérie BENEZIT, secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines  
Université de Limoges



### Le pilotage des emplois : les apports de l'autonomie

- Connaissance de la carte des emplois
- Notion de coûts indissociable de l'emploi (coût réel/moyen/projeté)
- Plus grande souplesse de gestion des emplois (dans la limite du plafond d'emplois ET de masse salariale)
  - liberté de transformation, rehaussement, non-utilisation, etc. (simple information au MEN)
  - création d'emplois fonctionnaires (ex : ATER → PR) stock limité
  - liberté de recrutement (art. 19 LRU)
  - possibilité d'abonder les rémunérations accessoires, etc.
  - utilisation des marges ETP : recrutement ponctuels complémentaires
  - transfert des compétences de gestion RH → vers plus d'autonomie

À parfaire : mettre en place un schéma directeur des emplois en lien avec les objectifs d'établissement

### La négociation annuelle : une application stratégique du pilotage de la masse salariale...

- un exercice au périmètre limité
  - masse salariale ex-titre 2 (MS titre 3 calculée via SYMPA)
  - socle basé sur dotation notifiée en n, plus augmentations mécaniques prévues n+1 (hausse VP, CAS) plus autres mesures diverses
  - manque de clarté sur certains éléments constitutifs (catégoriel, mesures nouvelles)
- les marges de négociations potentielles
  - GVT et état des emplois, sous réserve d'arguments imparables
- l'importance du rôle de chacun (équipe politique et administrative) : le binôme négociateur politique/expert technique
  - expertise des services fournisseurs d'éléments, arguments et analyses
  - appropriation et confiance des équipes politiques, négociation
  - appui mutuel des deux parties

## Pilotage des emplois et de la masse salariale

Valérie BENEZIT, secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines  
Université de Limoges

**des questions ?  
des remarques ?  
des critiques (constructives...) ?**

... atelier « Pilotage de la MS et des emplois » cet  
après-midi

*Merci pour votre attention*



Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009

11

