

# CONFERENCE DU 10 NOVEMBRE 2016

## PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

### Compte rendu de la journée

#### Sommaire

1. Le DPGCEP : un nouveau document de gestion à maîtriser
  - 1.1. Rappel des fondements juridiques du DPGCEP
  - 1.2. Principaux enjeux du DPGCEP
  - 1.3. Bilan de l'enquête
  - 1.4. Perspectives
  - 1.5. Débat
2. Remplir le DPGCEP : l'expérience des établissements
  - 2.1. Témoignage de l'Université Paul Valéry – Montpellier 3
  - 2.2. Témoignage de l'Université Lumière Lyon 2
  - 2.3. Témoignage de l'Université de Lorraine
  - 2.4. Table ronde sur les méthodologies de remplissage du DPGCEP
3. Le pilotage, l'affaire de tous
  - 3.1. Le pilotage de la masse salariale et des emplois rattaché à la DRH
  - 3.2. Le pilotage de la masse salariale et des emplois rattaché au pilotage central de l'établissement
  - 3.3. Le pilotage de la masse salariale et des emplois rattaché à la Direction Financière
4. Table ronde : existe-t-il une organisation idéale pour garantir la performance du pilotage de la masse salariale ?
5. Siham-PMS : bilan et perspectives 2017



## 1. Le DPGCEP : un nouveau document de gestion à maîtriser

---

*Par Jean-Philippe TREBILLON, Claire LE COUEDIC et Maxime MICHEL, Direction des affaires financières du Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

### 1.1. Rappel des fondements juridiques du DPGCEP

La loi LRU dispose que les établissements d'enseignement doivent rendre compte de l'utilisation des moyens publics qu'ils reçoivent. Force est de reconnaître que ces moyens sont colossaux : les crédits de masse salariale du programme 150 représentent entre 11 et 12 milliards d'euros. Cette masse salariale représente la moitié des crédits de la mission interministérielle Recherche et Enseignement supérieur. Il est donc légitime que le Parlement exige des établissements qu'ils rendent compte de l'utilisation de ces moyens.

Pour les établissements d'enseignement supérieur ayant accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE), cette exigence a été réaffirmée dans le cadre de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) instaurée par le décret du 7 novembre 2012. Le décret GBCP attribue une valeur réglementaire au DPGCEP et étend son champ d'action.

La maquette du Document prévisionnel de gestion et emploi et des crédits de personnels (DPGCEP) est propre à l'enseignement supérieur et s'articule autour de trois tableaux :

- un tableau de suivi des emplois décrivant les entrées et sorties,
- un tableau de suivi des dépenses de personnel,
- un tableau portant sur les facteurs d'évolution des dépenses de personnel.

Le DPGCEP n'est pas soumis au visa du contrôleur budgétaire.

### 1.2. Principaux enjeux du DPGCEP

A court terme, le DPGCEP garantit que les prévisions budgétaires et de gestion respectent les plafonds fixés (plafond d'emplois, plafond de masse salariale Etat, plafond de masse salariale globale). A long terme, le DPGCEP analyse l'évolution des masses salariales et d'emploi à l'échelle de plusieurs exercices, en se basant sur l'historique, pour établir des prévisions pour les exercices à venir.

Le DPGCEP est un instrument essentiel au service du dialogue de gestion avec le contrôleur budgétaire académique. Il a été adapté aux besoins des établissements d'enseignement supérieur. Par exemple, la maquette distingue les BIATSS des enseignants et identifie les facteurs spécifiques à l'enseignement supérieur, comme la présence de contrats de recherche.

Les établissements doivent s'approprier le DPGCEP et non le considérer comme un simple outil de restitution à destination de leur tutelle.

### 1.3. Bilan de l'enquête

L'enquête dématérialisée poursuit plusieurs objectifs :

- formaliser la saisie et la validation des données des établissements en instaurant un contrôle exercé par le contrôleur budgétaire académique du rectorat ;
- encadrer la remontée des informations en respectant un calendrier en quatre temps (budget initial des établissements, suivi de deux phases d'actualisation en avril et septembre et de l'exécution) ;
- permettre une extraction des données et l'élaboration de tableaux de bord en vue d'une analyse à différents niveaux et d'une consolidation nationale.



Le DPGECF est renseigné et transmis aux contrôleurs budgétaires académiques par 100 % des établissements RCE. Cependant, la qualité de la saisie varie selon les établissements. Les informations qui remontent *via* le DPGECF permettent à la Direction des affaires financières du MENESR d'effectuer des analyses macroéconomiques. L'enquête suit l'évolution des masses salariales et leur cohérence par rapport aux prévisions.

Le DPGECF est avant tout un document de gestion. Il n'est pas une annexe budgétaire. Les établissements peuvent y intégrer les facteurs d'évolution déjà identifiés, comme la hausse du point par exemple, même si le budget rectificatif de ces établissements ne l'a pas encore validée.

Depuis 2016, le DPGECF est renseigné au format GBCP et au format de la nouvelle comptabilité budgétaire. Les dépenses s'apprécient désormais au regard des prévisions d'engagement et de crédits de paiement.

#### 1.4. Perspectives

La Nomenclature Comptable Commune (NCC) sera opérationnelle le 1<sup>er</sup> janvier 2017 ainsi que l'harmonisation de la classification des éléments de paie (dits codes ER ou Eléments de Rémunération). Un groupe de travail, composé de représentants du Ministère et de l'AMUE, se penche sur les codes ER depuis 2014. Le modèle SIHAM PMS reprend les codes ER au format GBCP. La NCC est également l'occasion de créer une grille nationale reliant les codes ER aux comptes comptables et permet d'homogénéiser les codes ER préexistants.

Les codes sont précis et peuvent générer des contraintes pour les établissements, mais ces précisions sont plus que nécessaires pour que les bases soient fiables et homogènes et constituent un outil robuste d'aide à la décision au niveau national.

Parmi les perspectives, il est à souligner qu'il est poursuivi l'objectif de créer un infocentre permettant de comparer les informations du DPGECF et d'améliorer le suivi des données. Un infocentre OREMS RCE est, quant à lui, déjà en place.

#### 1.5. Débat

Au cours de la discussion, plusieurs éléments ont été clarifiés. Notamment aux personnes déplorant l'absence de tableau de correspondance entre les comptes comptables et les rubriques du DPGECF 3 pouvant conduire à des interprétations discordantes entre les établissements et les contrôleurs budgétaires académiques sur certaines rubriques, il a été rappelé que la NCC permettra de gommer ces interprétations adverses. L'objectif est de tendre vers une harmonisation fin 2017 ou en 2018.

Par ailleurs, la maquette 2017 du DPGECF est en cours de validation. La phase 1 ouvrira fin novembre pour une durée de deux semaines. Le contenu de la maquette ne sera pas modifié. Des précisions y seront toutefois apportées pour aider à la saisie de la hausse du point. La nouvelle maquette isolera également les mesures générales du PPCR.

Sur le fond, plusieurs interventions ont porté sur l'absence de restitution des résultats collectés par le ministère *via* le DPGECF. Les établissements estiment utile de savoir si les informations saisies permettent de distinguer les facultés de sciences humaines des facultés de sciences et techniques ou si des tendances se dessinent entre les mesures discrétionnaires et les mesures catégorielles. Plusieurs responsables du pilotage de la masse salariale se sont interrogés sur l'utilité du DPGECF. Les universités constatent que la saisie des informations est très chronophage. Par ailleurs, le DPGECF utilise des



définitions qui ne sont pas celles retenues par l'outil de l'université de Reims Champagne Ardenne promu par la CPU.

Face à ces différentes remarques, le ministère a rappelé que le DPGECP est une obligation réglementaire. C'est aussi un document à utiliser en interne permettant de valoriser les effets des décisions prises à l'échelle de l'établissement et de vérifier leur trajectoire. Il a été rappelé que le bureau des opérateurs de l'ESR se contente de réaliser une analyse macroéconomique des informations saisies, c'est-à-dire qu'il s'intéresse au pilotage général du programme sans procéder à une analyse ligne à ligne. Le ministère a toutefois pris note du questionnement et vérifiera comment apporter des réponses complémentaires. Cela étant, il est à noter qu'un travail a été mené par la DGFIP en vue de fournir des informations complémentaires sur le coût des activités et des informations de benchmark. Enfin, il a été annoncé que la maquette de l'université de Reims Champagne Ardenne est appelée à évoluer. En effet, un travail est initié en vue de faire converger les méthodologies de la CPU et de la Direction des Affaires financières du Ministère.

En réaction à ces réponses, plusieurs intervenants ont fait remarquer que, si le ministère fait un usage globalisé des informations recueillies, notamment concernant les données saisies dans le tableau 3, le ministère aurait tout intérêt à alléger la contrainte et à élaborer des tableaux simplifiés. Une simplification du document ne pourrait que jouer favorablement sur la qualité des informations remontées. A cela, les représentants du ministère ont répondu que l'exigence faite aux établissements n'est pas que l'ensemble des colonnes et lignes soit rempli à l'euro près. Par ailleurs, certaines rubriques ont été ajoutées aux tableaux de bord à la demande d'établissements qui souhaitent décrire de manière exhaustive l'ensemble de leurs facteurs d'évolution. Les informations requises par le ministère sont tendanciellles.

## 2. Remplir le DPGECP : l'expérience des établissements

---

### 2.1. Témoignage de l'Université Paul Valéry Montpellier 3

***Par Christine VIE-DELANNOY, DRH, et Stéphanie DIEMUNSCH, responsable du pilotage de la masse salariale et des emplois***

Le budget de masse salariale de l'université Paul Valéry s'établit à 88,2 millions d'euros en 2016. L'université gère 1 300 personnels permanents, 1 200 vacataires d'enseignement et 500 contractuels étudiants ou vacataires administratifs et techniques. La taille relativement modeste de l'établissement guide les méthodes utilisées par les équipes RH de l'université Paul Valéry Montpellier 3 pour remplir le DPGECP.

L'université Paul Valéry Montpellier 3 utilise les données RH et les données de paie issues principalement du BO Harpège et du BO KX. Un premier état rapproche les données d'Harpège, les agents qui occupent les postes et les données KX. Puis il est tiré de BO KX la liste des agents mentionnant le grade, l'échelon, l'INM, la masse indiciaire et l'ETPT. Pour les éléments de paie, il est utilisé l'interface Harpège/SIFAC.

Ces données sont retraitées pour alimenter un tableau Excel de suivi par individu, par poste, par consommation de poste mensuel et prévisionnel. Un même poste pourra comporter plusieurs lignes, dès lors qu'il aura plusieurs occupants. Les postes vacants y sont renseignés. Ce suivi précis permet d'identifier les écarts entre la prévision et l'exécution, et d'identifier les incidents de gestion (une prise en charge décalée par exemple) mais également les entrées et sorties (un départ en retraite, l'arrivée



d'un contractuel, etc.). Ces données permettent de visualiser la consommation réelle par typologie de population et d'actualiser la prévision pour les mois à venir en cascade.

Les tables de ventilation de l'interface Harpège/SIFAC sont intégrées dans une base Access. Ce fichier liste les dépenses par mois de paie, par compte, par centre financier et par élément de paie. Les montants y sont renseignés par centre financier, par compte budgétaire et par mois pour identifier les écarts entre prévision et exécution, l'objectif étant de viser l'équation et de justifier chacun des écarts constatés dans la masse indiciaire (par exemple un écart expliqué par un changement d'échelon ou un écart lié à une sortie d'un agent).

Une fois les retraitements effectués, les données sont préparées en vue de leur intégration dans le DPGCEP. Un code couleur permet d'identifier rapidement les différents événements. Ces codes doivent permettre de différencier les départs en retraite qui seront à renseigner dans le tableau 1 du DPGCEP.

Le tableau 2 est rempli à partir de la base Access.

Pour le tableau 3, il est utilisé les tableaux de comparaison et de reprojctions de masse salariale. Des tableaux de saisie intermédiaires permettent de répertorier la prévision ou la reprévision par centre financier. La méthode adoptée par l'université Paul Valéry Montpellier 3 consiste à retenir les données de calcul les plus fiables qui sont figées dans le DPGCEP tandis que des ajustements peuvent être opérés dans d'autres colonnes, l'essentiel étant de tracer ces ajustements afin de pouvoir les suivre et de justifier l'équation.

La méthode utilisée par l'université Paul Valéry Montpellier 3 présente plusieurs avantages. Elle permet une prévision, un suivi et une reprojction au niveau le plus fin. Elle détaille la projection et explique pourquoi la projection ne s'est pas réalisée. Elle permet également de fiabiliser les données. En effet, une analyse par agent permet d'identifier une erreur de codification de paie. Cet élément erroné peut ensuite être corrigé. En revanche, cette méthode présente l'inconvénient d'être très chronophage. Elle suppose aussi de procéder à de nombreux traitements manuels.

L'université mettra en place rapidement SIHAM PMS mais conservera les deux méthodes dans un premier temps pour comparer les rendus.

## 2.2. Témoignage de l'Université Lumière Lyon 2

***Par Nelly SUZANNE, chef du service pilotage de la masse salariale et des emplois, Direction du budget et des finances***

La masse salariale de l'université Lumière Lyon 2 représentait 80,3 % de la totalité des dépenses (hors comptes 68) en 2015. L'université regroupe 1 565 agents sur moyens d'Etat et 230 agents sur ressources propres. L'équipe en charge du pilotage de la masse salariale est composée de deux personnes rattachées à la direction du budget et des finances.

Pour le tableau 1 du DPGCEP relatif au suivi des emplois, il est utilisé les fichiers de la paie. Néanmoins, ces fichiers n'offrent pas la possibilité d'extraire les ETPT en fin de mois. Par ailleurs, il n'y a pas comptabilisation des ETPT le mois de prise de service ou de renouvellement de contrat. Pour leur part, les données d'Harpège permettent d'extraire les affectations en fin de mois mais ne fournissent pas d'informations sur le plafond d'emploi.

L'université Lumière Lyon 2 utilise BO Harpège pour remplir le tableau 1, s'appuyant sur les effectifs présents en fin de mois. Ces données Harpège sont croisées avec le KX pour le plafond d'emploi. Cette



méthode gomme les ruptures d'ETP, notamment au moment de la rentrée universitaire. Ce choix a été validé par le rectorat.

Pour les prévisions, l'université utilise les données d'Harpège croisées avec celles de KX pour le plafond d'emploi et avec les celles fournies par le service RH, notamment lors de la campagne d'emplois. Pour les entrées et sorties, les fichiers de fin de mois sont comparés. Pour les mois non exécutés, la ventilation des contractuels n'est pas totalement fiable car la notion de plafond d'emploi n'est pas connue dans Harpège.

Pour le tableau 2, l'université Lumière Lyon 2 exploite les données KX par requête BO pour le réalisé ainsi que les données de SIFAC pour les dépenses HPSOP.

La nouvelle prévision d'exécution est ventilée au prorata de l'exécution constatée.

Pour le tableau 3, l'équipe alimente un tableau relatif aux facteurs d'évolution d'une année sur l'autre par item (titularisations Sauvadet, évolution de la valeur du point, entre autres). Il y est précisé ce qui est financé et ce qui ne l'est pas. Ce tableau de suivi est « vivant » et évolue en cours d'année au fil des décisions prises.

Les suivis mensuels ont été calqués sur le tableau 3 du DPGECP. Ils sont utilisés en interne pour comparer l'exécution cumulée à l'exécution de l'année précédente. Cette analyse permet de dessiner des tendances et de vérifier si l'exécution est conforme aux décisions prises (par exemple, en matière de gel de postes). Le tableau 3 offre une vision sur les dépenses prévisibles et permet d'anticiper l'atterrissage de fin d'année.

### 2.3. Témoignage de l'Université de Lorraine

***Par Pauline GIACOVELLI, responsable du pôle pilotage de la masse salariale, et Stéphanie DRAPPIER, chargée de la masse salariale, Direction des Ressources Humaines***

L'université de Lorraine accueille 56 243 étudiants et regroupe plus de 7 000 agents dont 33 % de non titulaires. Les enseignants représentent 54 % des effectifs. La masse salariale est de 437 millions d'euros avec un pilotage de la masse salariale placé sous la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines.

L'université de Lorraine utilise l'application POEMS. Pour établir le tableau 1 du DPGECP en phase budgétaire, l'équipe exploite les mouvements de titulaires issus de la campagne d'emplois et les informations issues du logiciel de recrutement des contractuels. La moyenne des entrées et sorties des années antérieures est ensuite appliquée au DPGECP.

Pour établir le tableau 2, les données de POEMS sont utilisées pour fournir le montant prévisionnel. Le montant est réparti entre les différentes lignes en fonction du réalisé de l'année antérieure. Pour le constaté, l'équipe Pilotage de la masse salariale de l'université de Lorraine exploite un fichier Excel qui synthétise les fichiers R4 (KX intégré dans POEMS). Ce travail conduit à établir une maquette Excel qui permet de remplir automatiquement le tableau 2 du DPGECP. Les variations de l'année N+1 sont renseignées sur la base de dépenses prévisionnelles (par exemple, pour l'augmentation de la valeur du point prévue en février 2017, nous avons extrait une liste d'agents de notre SIRH dans laquelle sont renseignées les informations permettant de répartir les montants entre les différents lignes du DPGECP, c'est-à-dire, la catégorie, le statut, le plafond).



Les variations de l'année N+1 sont intégrées dans le tableau 3 du DPGCEP. Certaines dépenses sont récurrentes, comme le GVT calculé à partir de l'application de l'université de Reims Champagne Ardenne. Pour un établissement de taille aussi importante que l'université de Lorraine regroupant plus de 7 000 agents, une analyse fine est impossible et il est privilégié une analyse globale en constaté.

L'ensemble de ces calculs vaut pour la phase de budgétisation. Pour réactualiser le DPGCEP, à chaque trimestre ou pour chaque budget rectificatif, le tableau 1 est amendé sur la base du fichier R4 afin de renseigner les ETPT à chaque fin de trimestre. Les entrées et sorties de la période considérée sont extraites de POEMS et permettent de renseigner le DPGCEP. Pour connaître le nombre de départs en retraite, il est vérifié individuellement les motifs de départ dans le SIRH Harpège, notamment pour les titulaires. Les informations relatives aux contractuels sont transmises directement à la sous-direction pilotage.

Pour le tableau 2, la mise à jour suit la même méthode que décrite lors de la phase de budgétisation. Nous utilisons notre fichier qui synthétise tous les fichiers R4 pour intégrer dans le DPGCEP les dépenses réelles de masse salariale. Pour les dépenses de personnel sur contrat de recherche, la DBF envoie une liste nominative mensuelle à laquelle sont rattachés les ETPT, information qui permet également de renseigner la ligne « contrat de recherche » du tableau 1 de suivi des emplois.

Pour le tableau 3, de la même manière, les montants sont ajustés ou de nouvelles variations non budgétées initialement sont intégrées.

La méthode employée par l'université de Lorraine permet de répondre à l'exigence du contrôleur budgétaire en matière de cohérence entre les lignes et les tableaux. Les données renseignées sont issues des données de paie (KX convertis en R4), ce qui permet de garantir la fiabilité des données. Les données prévisionnelles sont saisies manuellement, méthode qui confère également une fiabilité des informations. La méthode choisie donne la main aux équipes puisque le DPGCEP ne se remplit pas automatiquement. Il s'agit d'un avantage car ce montage permet de remonter facilement à la source des données qui ont été saisies.

Cette méthode présente des limites. Les données retenues se veulent au plus proche de la réalité mais doivent rester maniables pour entrer dans le cadre rigide du DPGCEP. L'équipe doit manipuler plusieurs fichiers et saisir manuellement certaines données, ce qui augmente le risque d'erreur. Enfin, la méthode retenue est relativement chronophage. Un délai d'une semaine s'avère nécessaire pour finaliser le DPGCEP du budget initial.

A terme, l'application POEMS sera remplacée par SIHAM PMS.

#### 2.4. Table ronde : existe-t-il une organisation idéale pour garantir la performance du pilotage de la masse salariale ?

Etant entendu que les tailles des établissements ayant témoigné sont différentes, il est à relever des délais d'élaboration du DPGCEP qui peuvent varier suivant les méthodes choisies. Pour l'université Lumière Lyon 2, l'établissement du DPGCEP et des autres tableaux mensuels de suivi prend deux à trois jours par mois, sachant que c'est l'analyse de quelques lignes particulières qui est l'étape la plus chronophage. Pour l'université de Lorraine, le traitement des données requiert aussi deux à trois jours par mois, sauf si des écarts importants entre le prévisionnel et l'exécuté viennent allonger le temps d'analyse. Pour l'université Paul Valéry Montpellier 3, le déversement est opéré en deux à trois jours après traitement des KX tandis que les tableaux sont remplis au bout d'une semaine.





Pour les universités où le pilotage de la masse salariale est confié à la Direction des Ressources Humaines, toute anomalie ou tout écart positif ou négatif entre exécution et prévision remonte vers la DBF pour l'université de Lorraine et vers la Direction générale pour Montpellier.

### 3. Le pilotage, l'affaire de tous

---

#### 3.1. Le pilotage de la masse salariale et des emplois rattaché à la DRH

**Par Pascale LAINE-MONTELS, Directrice des Ressources Humaines et Christelle GILLIERS, DRH adjointe et responsable du bureau de la masse salariale et des emplois pour l'université de Rouen Normandie**

L'université Rouen Normandie accueille 27 000 étudiants pour 2 336 agents (994 BIATSS, 1 338 enseignants et 204 doctorants contractuels).

La Direction des Ressources Humaines qui emploie 36 agents se structure autour de cinq bureaux :

- le bureau des enseignants et de la gestion des heures complémentaires,
- le bureau des BIATSS et de la gestion des concours ITRF,
- le bureau de la formation permanente et des contrats,
- le pôle mutualisé des pensions de l'académie,
- le bureau de gestion de la masse salariale et des emplois.

La Direction des Ressources Humaines travaille en réseau sur les heures complémentaires, les vacances hors enseignement et la formation.

Le bureau de gestion de la masse salariale et des emplois est composé de six agents. Ses missions recouvrent la budgétisation et le suivi de la masse salariale et des emplois, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le contrôle interne du process paie et la gestion fonctionnelle de l'application Harpège

L'université de Rouen Normandie présente un budget de masse salariale de 164 millions d'euros pour un budget initial de 215 millions d'euros en 2016. Le plafond d'emploi Etat s'établit à 2 263 ETP pour 205 ETPT sur ressources propres.

Pour l'université Rouen Normandie, rattacher le bureau de la masse salariale à la Direction des Ressources Humaines présente plusieurs avantages. Ce positionnement permet un accès plus direct à l'information grâce à la proximité géographique des équipes et à un accès facilité au SIRH. Les équipes échangent aisément entre elles en utilisant un même vocabulaire. Ce rattachement simplifie aussi la fiabilisation des données du SI et facilite la maintenance du système. Cette organisation permet enfin de sensibiliser et de former plus directement les gestionnaires.

Ce rattachement n'empêche pas l'existence d'un dialogue entre directions, et en premier lieu avec le contrôleur de gestion mais aussi avec le service de la recherche et de la valorisation.

Le positionnement du pilotage de la masse salariale auprès de la Direction des Ressources Humaines présente cependant des limites. Il existe encore le besoin de mieux formaliser le travail mené avec la Direction des Affaires Financières sur le périmètre budgétaire et avec le contrôleur de gestion sur les coûts moyens. Aujourd'hui, des relations sont installées avec la Direction des Affaires Financières mais elles ne sont pas formalisées. Un renouvellement de l'équipe pourrait donc remettre en question ces contacts privilégiés.





### 3.2. Le pilotage de la masse salariale et des emplois rattaché au pilotage central de l'établissement

**Par Dominique BAUPIN, Directeur du pilotage et de l'évaluation, Université d'Angers**

Avant 2009, la gestion de la masse salariale de l'université d'Angers était sous la responsabilité de la Direction des Affaires Financières. En 2009, l'activité a basculé vers la Direction des Ressources Humaines avec la création d'une cellule dédiée au pilotage de la masse salariale composée de deux contrôleurs de gestion.

Au cours de la période 2010/2012, des interprétations différentes du suivi de la masse salariale entre les services ont engendré des difficultés internes de pilotage de la masse salariale. De façon concomitante, l'université s'est retrouvée en déficit 2 années consécutives, et donc placée sous tutelle du rectorat. A la suite d'un changement de gouvernance, et en lien avec ce double déficit, plusieurs audits ont mis en avant l'importance du pilotage de la masse salariale au sein de l'établissement au regard de sa situation financière.

C'est ainsi qu'a été créée une direction en charge du pilotage et de l'évaluation (DPE), placée sous la responsabilité du Directeur général des services. Cette nouvelle direction a intégré les deux contrôleurs de gestion travaillant précédemment au sein de la DRH.

Aujourd'hui, la DPE est structurée autour de trois pôles : un pôle Enquêtes et Indicateurs (2,8 ETP), un pôle Analyse des coûts (1 ETP) et un pôle Suivi de la masse salariale et des emplois (2 ETP). Une mission transversale de fiabilisation des données a été créée en 2016.

L'université d'Angers utilise l'application interne PUMAS pour suivre le budget de masse salariale par agent et par élément. Cet outil se fonde sur l'occupation des postes et s'alimente de données en provenance de la Direction des Ressources Humaines mais aussi d'informations remontées par les composantes et services. Les réunions organisées avec les directeurs permettent de rassembler des informations prospectives non encore collectées par la DRH (prévision d'un départ en congé maternité, réorganisations à venir, etc.). La DAF et la Direction de la recherche fournissent des informations sur les contrats de recherche en cours et sur les appels à projets pour calibrer les prévisions.

Le rattachement de la direction Pilotage et Evaluation à la Direction générale des services permet de mettre en place un lien fort entre les pôles internes de la DPE. La transmission d'informations en est facilitée. Cette organisation développe la complémentarité et l'entraide entre les agents.

La DPE peut être considérée comme un « prestataire » de la Direction des Ressources Humaines. La répartition des enquêtes s'organise selon la compétence des équipes. Celles-ci ont la volonté de travailler en commun. Elles partagent un serveur commun, le SIRH et des outils mutualisés.

Il perdure néanmoins des incompréhensions sur certains enjeux. Des malentendus peuvent porter sur la fiabilité des données ou sur la prospective.

Le DPGECP, pour sa part, est préparé en autonomie par la DPE. Il n'est pas partagé avec la Direction des ressources humaines. Le DPGECP remonte directement au ministère sans autre communication interne.

Vis-à-vis de la Direction des Affaires Financières, les responsabilités de la DPE sont également claires. La DPE est « prestataire » de la Direction des Affaires Financières. La Direction Financière est associée au comité de pilotage de la masse salariale animée par la DPE. A l'inverse, la Direction des Affaires Financières convie la DPE à participer à la commission du budget et aux réunions de restitution organisées avec les composantes. Le dialogue est permanent entre les deux directions.

La communication est moins fluide avec les autres directions et composantes et avec la tutelle. Pour ces parties prenantes, l'organisation en place reste complexe et peu lisible. Les requêtes peuvent être



envoyées vers la mauvaise direction ou vers les trois directions (DPE, DAF, DRH) simultanément pour s'assurer qu'elle sera prise en compte.

Si cette organisation produit des résultats satisfaisants en termes de taux d'exécution du budget, de suivi des effectifs, de calcul des scénarios, etc., elle demeure perfectible. Il existe une réelle collaboration entre les trois directions que sont la DAF, la DRH et la DPE mais cet équilibre demeure fragile. Cet équilibre repose aujourd'hui sur la bonne volonté des personnes. Un changement d'équipe pourrait venir le remettre en cause. Cette organisation fait aussi courir un risque de dilution d'informations et de non traitement d'une demande faute d'un dialogue suffisant.

### 3.3. Le pilotage de la masse salariale et des emplois rattaché à la Direction Financière

#### 3.3.1. Témoignage de l'Université de Strasbourg

**Par Hélène MANGANO, Directrice des Finances, Université de Strasbourg**

La masse salariale de l'université de Strasbourg s'établit à hauteur de 350 millions d'euros pour un budget global de 541 millions d'euros. Elle représente 65 % des crédits ouverts. Le plafond d'emploi est de 4 450 ETP sur les ressources Etat et de 1 041 ETP sur ressources propres.

L'université de Strasbourg distingue le pilotage de la masse salariale de la gestion de la masse salariale. Le pilotage de la masse salariale est opéré par un comité de pilotage tandis que la gestion de la masse salariale est du ressort de la Direction des finances au sein d'une structure de contrôle de gestion.

Le comité de pilotage de la masse salariale est animé par le premier vice-président en charge de la formation. Il est composé des vice-présidents Ressources Humaines, Finance et Recherche, du Directeur général et des Directeurs adjoints, et des représentants des Directions RH, Finances, Recherche, Enseignement et Pilotage. Le rôle du comité de pilotage est d'assurer la programmation des dépenses de masse salariale et de vérifier la soutenabilité financière de ces choix.

Le bureau de la masse salariale de la Direction Financière et le correspondant de la masse salariale de la Direction des Ressources Humaines sont deux structures qui échangent quotidiennement. Si la gestion de la masse salariale est sous la coupe de la Direction des Finances, aucun document n'est établi sans validation de la Direction des Ressources Humaines. Les responsabilités sont claires : la Direction des Finances s'intéresse à la gestion des masses financières tandis que la Direction des Ressources Humaines s'occupe de la gestion des emplois.

Les données nécessaires à la programmation et au suivi des dépenses de masse salariale sont stockées dans des applications différentes (Harpège, Apogée, Sodie, Graal, Sifac). Leur exploitation nécessite de nombreux retraitements afin d'harmoniser les informations collectées. Cette situation a amené l'établissement à se doter de deux outils spécifiques.

- Le premier est l'application Mandatement KA qui permet d'intégrer les fichiers de retour de paie dans SIFAC et de disposer d'un environnement d'analyse enrichi en y associant des informations RH, des informations financières et analytiques, et des données sur la formation et la recherche. Il permet de saisir les prévisions de recrutement des personnels contractuels à partir d'une simulation.



- La deuxième application, ARC HEC, assure la gestion centralisée des demandes de recrutements des personnels contractuels et des heures réalisées par les personnels vacataires et détermine le montant des charges à payer pour les personnels non titulaires à la clôture de l'exercice.

La gestion de la masse salariale par la Direction Financière présente plusieurs avantages. La mise en place du comité de pilotage favorise une prise de décision partagée. Cette organisation permet un contrôle de la soutenabilité : la contrainte de la masse salariale est prise en considération à tous les niveaux de la décision. Cependant, elle pose aussi difficulté car force est de reconnaître que les financiers n'ont pas le même langage que les responsables des ressources humaines.

### 3.3.2. Témoignage de l'Université Lumière Lyon 2

***Par Pierre-Yves PEGUY, ex vice-président en charge du conseil d'administration et des finances, Université de Lyon 2***

Le passage à l'autonomie a été tardif pour l'université Lumière Lyon 2. Voté en 2011, le passage au RCE a soulevé de nombreuses oppositions. L'autonomisation de l'université a contraint à rompre avec des habitudes peu vertueuses pour adopter un nouveau mode de raisonnement fondé sur la valeur des unités comptabilisées et non plus sur les volumes. Ce raisonnement nouveau plaide résolument pour un rattachement du pilotage de la masse salariale à la Direction du Budget et des Finances, direction qui doit garantir la soutenabilité des décisions prises. Cette évolution des mentalités n'a pas été sans heurts. Encore aujourd'hui, ce changement de culture n'est pas encore totalement intégré.

Pour l'université Lumière Lyon 2, l'unité budgétaire est conditionnée à une agrégation maîtrisée des trois enveloppes (Fonctionnement, Personnel, Investissement) qui doivent être pilotées de concert. La direction la mieux à même de piloter la masse salariale sans porter un regard asymétrique sur la gestion des trois enveloppes est la Direction des Finances.

La professionnalisation passe par la spécialisation des compétences. Si le pilotage de la masse salariale revient à la Direction des Finance, la Direction des Ressources Humaines doit se consacrer à l'appariement entre l'offre et la demande (en établissant des fiches de poste, en sélectionnant les candidats). Dans ce domaine, des progrès restent à réaliser notamment pour actualiser les fiches métiers selon la nouvelle nomenclature projetée par le ministère mais aussi pour clarifier les responsabilités des agents suivant leur catégorie. Il est également impératif de mieux dessiner les contours des emplois de demain. Avec le passage à la GBCP et la mise en place des CSP (Centre de Services Partagés), une analyse fine des postes et des emplois sera exigée. Aujourd'hui, le champ de la gestion prévisionnelle ou prospective des emplois et des compétences n'est pas suffisamment investi. Les établissements sont rarement en mesure de dessiner la cartographie actuelle de leurs emplois pas plus que de dessiner leurs besoins en compétences pour les cinq prochaines années.

La Direction des Affaires Financières ou la Direction du Budget et des Finances a vocation à être une pierre angulaire sur l'ensemble des dimensions financières et budgétaires, en englobant le pilotage de la masse salariale. C'est elle qui peut garantir le respect des équilibres fondamentaux et peut identifier des marges de manœuvre.



#### 4. Table ronde : existe-t-il une organisation idéale pour garantir la performance du pilotage de la masse salariale ?

---

Après ces interventions, un débat s'est engagé entre ceux qui appellent un pilotage de la masse salariale au sein des Directions des Ressources Humaines et ceux qui plaident pour que cette fonction soit placée dans le giron des Directions Financières. Il en ressort que, quelle que soit la localisation choisie, l'essentiel est que la fonction soit pilotée et confiée à des mains compétentes.

Dans tous les cas, l'organisation qui s'articule autour d'un comité de pilotage apparaît comme opportune, comme un moyen de mettre en place un dialogue entre professionnels pour déployer un pilotage coordonné de la masse salariale. Ce lieu d'échanges qui permet de confronter les points de vue apparaît comme un maillon indispensable.

D'autres participants ont relevé que les exposés laissaient supposer que le métier exercé était différent selon le choix d'organisation qui était fait. A cette remarque, il a été répondu par les intervenants que le métier occupé est bel et bien le même. Même si les outils utilisés peuvent diverger, la finalité poursuivie reste la même et le DPGCEP demeure renseigné *in fine*. Par ailleurs, quels que soient les professionnels mobilisés pour occuper cette fonction, ils ont en commun la volonté de bien faire. Cette bonne volonté repose sur les individus et leur investissement. La différence tient sans doute au fait que les objectifs visés par les équipes peuvent diverger, les équipes financières tendant en priorité vers la recherche de marges de manœuvre tandis que les équipes en charge des ressources humaines visent d'abord les emplois et privilégient une analyse qualitative. Le comité de pilotage est un moyen, dans cet environnement, d'effectuer des arbitrages prenant en compte l'ensemble des dimensions du sujet.

#### 5. Siham-PMS : bilan et perspectives 2017

---

**Par Cécile JANVIER, consultante Siham-PMS et Thierry DUPORT-NAEM, chef de projet Siham-PMS de l'Amue**

L'outil SIHAM PMS vise à simplifier et industrialiser les saisies pour que les équipes en charge du pilotage de la masse salariale puissent se consacrer à leur travail d'analyse. Il a pour objet de donner de la visibilité et de soutenir le travail prospectif.

SIHAM PMS a été bâti autour de cinq axes :

- le suivi de l'exécution des dépenses de masse salariale et d'emplois ;
- les prévisions infra-annuelles ;
- l'estimation pluriannuelle ;
- la simulation budgétaire ;
- les restitutions par export des données de gestion.

L'outil SIHAM PMS suit les dépenses de MS constatées et les ETPT/ETPF consommés par période, par population, par élément de paie et nature d'exercice, par compte comptable ou par analytique.

Cet outil laisse le choix de l'analyse aux équipes en responsabilité, mais offre un socle commun aux établissements. SIHAM PMS permet d'utiliser deux notions d'effectifs et de comptage (ETPT et ETPF) et de comptabiliser les entrées, sorties et mutations sur le mois ainsi que les éléments liés à la masse salariale (rémunération principale, primes et indemnités). Il estime l'atterrissage en tenant compte des variations d'effectifs ou d'activité.

L'offre, diffusée en mode services, est entièrement packagée pour lever les contraintes de maintenance et d'infrastructure.



Le nouveau module GVT de SIHAM PMS offrira un outil d'analyse des facteurs de variation de la masse salariale et des emplois sur les données exécutées (GVT positif constaté, GVT négatif, GVT solde) et prévisionnelles (GVT positif prévisionnel). Cette évolution a été présentée au ministère et la CPU afin de confronter les méthodes de calcul et uniformiser les méthodes. Une recette sera conduite avec des établissements pour valider ces règles de calcul.

L'objectif est de diffuser le nouveau module GVT fin 2016 aux sites pilotes avec un accompagnement spécifique sur ce module au cours de l'année 2017 pour l'ensemble des sites. SIHAM PMS est déployé dans 20 établissements. Après les premiers déploiements, des améliorations ont été apportées à la solution en prenant en compte les remontées des sites concernant le contenu de la solution comme la démarche de déploiement. Il a été relevé que l'accompagnement proposé n'était pas assez soutenu sur quelques étapes critiques du déploiement, notamment pour la reprise des données.

Après des établissements déjà dotés de l'outil, l'accompagnement a été mené sur l'exploitation de la solution pour les conduire vers un mode de fonctionnement récurrent de SIHAM PMS.

Après des établissements non encore dotés de l'outil, la fenêtre du déploiement a été revue pour se concentrer sur une période unique allant de février à juillet 2017, période plus propice à mener ce travail. Une fois cette phase de déploiement terminée, les équipes pourront utiliser la solution pour la préparation du budget 2018.

Une webconférence sera organisée le 21 novembre 2016 pour présenter les prérequis exigés avant le déploiement de SIHAM PMS, les jalons de l'opération et l'accompagnement mis en place. Des questions peuvent d'ores et déjà être posées à cette adresse : [mire@amue.fr](mailto:mire@amue.fr).