

# Le pilotage de la masse salariale

Réflexions du GT



Avec la participation de :

- Jacques ANGLADE, DGS, Conseil Départemental du Lot-et-Garonne
- Stéphanie BORIE, DGS, Ville de Marmande
- Stéphane POMMIER, DGS, Ville de Nérac
- Jean-Luc POUHEY, DGS, Communauté de communes Pays de Nay
- Christophe PRIVAT, Directeur de l'audit interne, Toulouse-Métropole
- Stéphane ROCHON, cadre, Conseil Départemental du Gers
- Myriam VIDAL-PEQUIES, DRH, Ville de Romans-sur-Isère

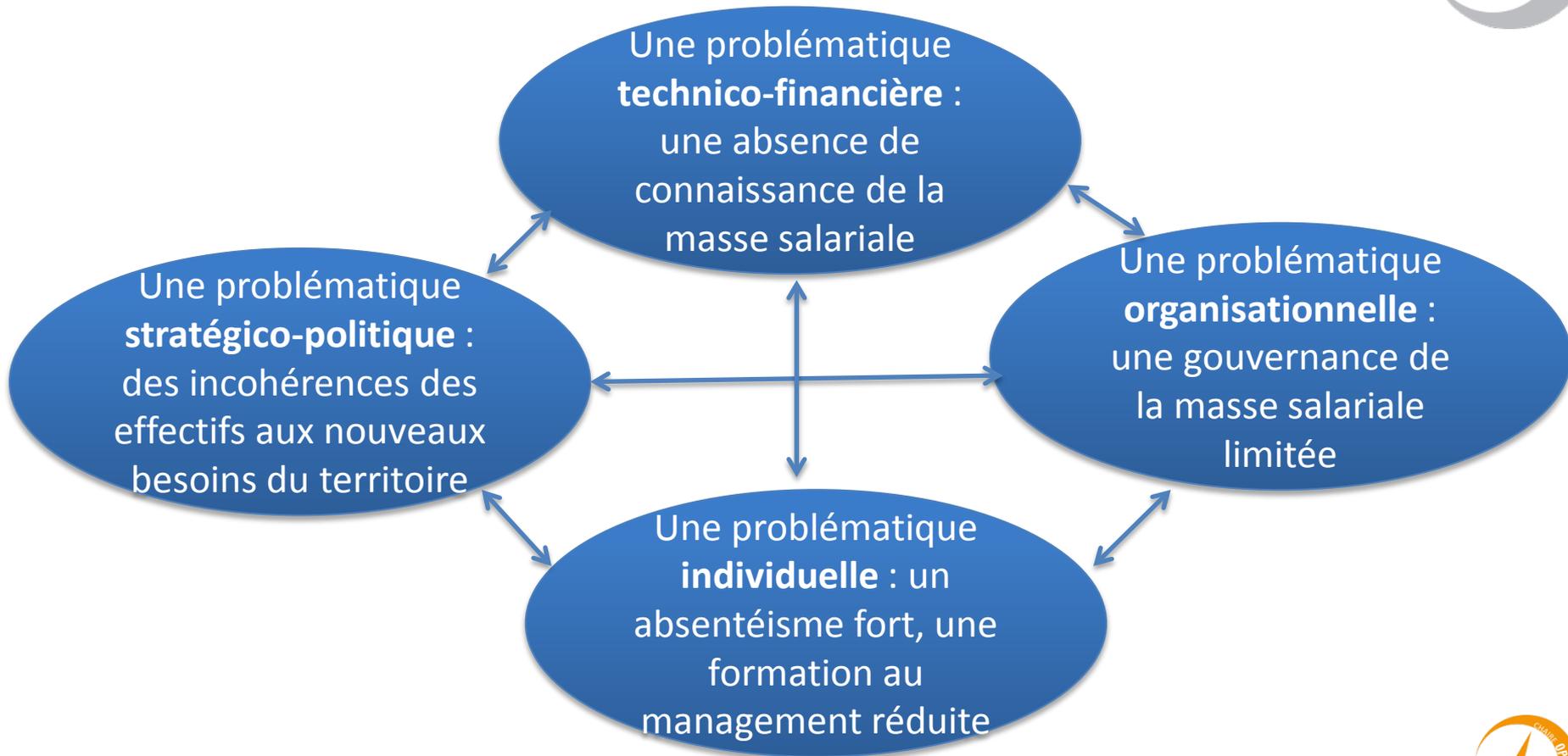
Myriam VIDAL-PEQUIES, DRH, Ville de  
Romans-sur-Isère

Vincent DERRIEN, Président, Adelyce



1. Les problématiques actuelles
2. Les solutions possibles

## 1. Les problématiques actuelles



# SOMMAIRE

1. Les problématiques actuelles
2. Les solutions possibles

## 2. Les solutions possibles



**2.1) Une problématique technico-financière : une absence de connaissance de la Masse Salariale** - Comment elle est structurée ? Quelle est sa prévision dans le temps et son impact sur la situation financière ?



**Comprendre la Masse salariale par poste/statut/ETP/type de charges/Services sur l'antériorité**



**Projeter la Masse salariale sur 3/5 ans (avec des hypo int/ext)**



**Identifier les taux d'administration par directions/services**

- Trouver des éléments de comparaison pour arbitrer et prendre des décisions
- Benchmark int/ext

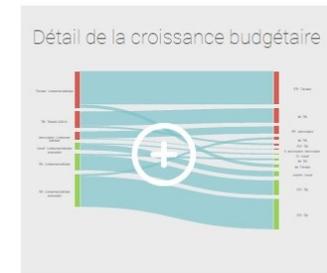
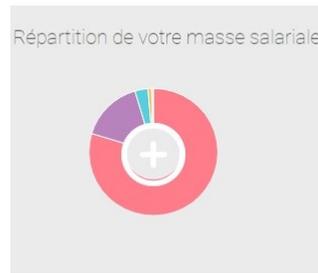
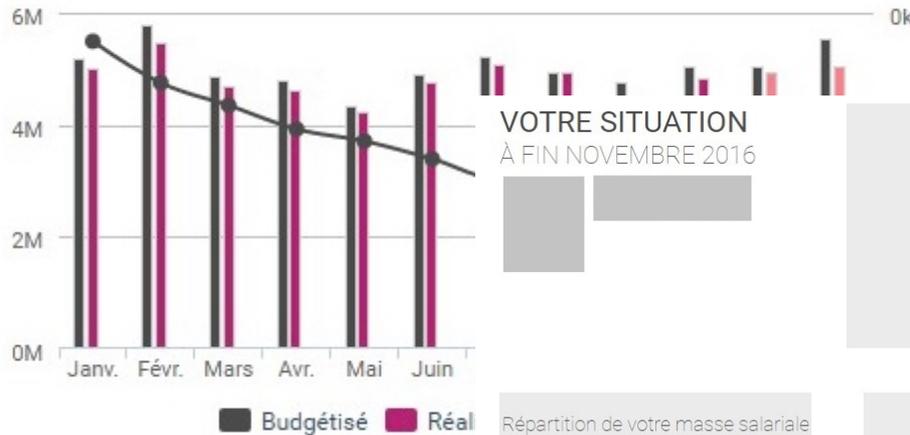
## 2. Les solutions possibles



**2.1) Une problématique technico-financière : une absence de connaissance de la Masse Salariale - Comment elle est structurée ? Quelle est sa prévision dans le temps et son impact sur la situation financière ?**

Mesurer la MS

### SUIVI ANNUEL



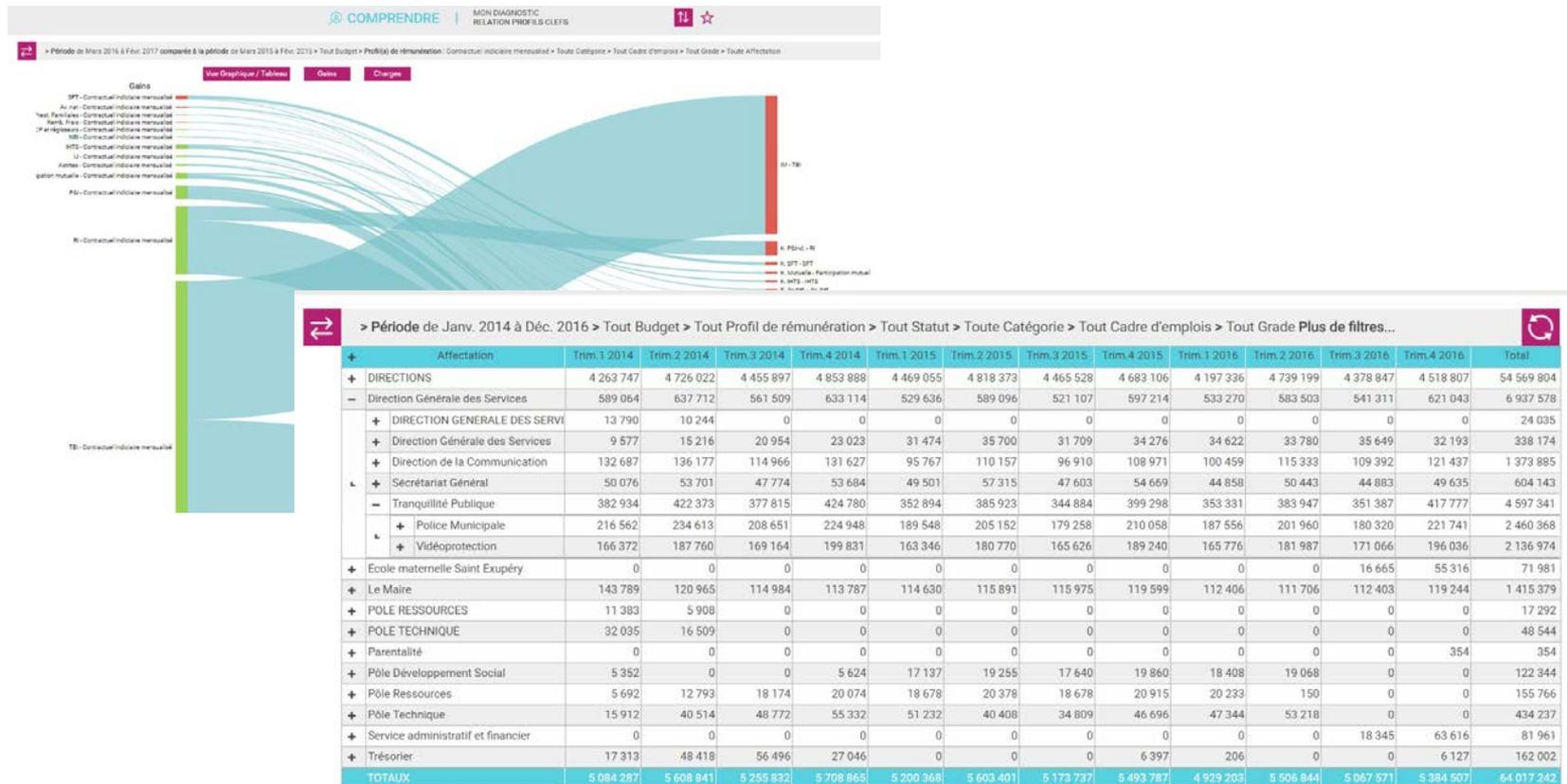


## 2. Les solutions possibles



**2.1) Une problématique technico-financière : une absence de connaissance de la Masse Salariale - Comment elle est structurée ? Quelle est sa prévision dans le temps et son impact sur la situation financière ?**

Comprendre la MS



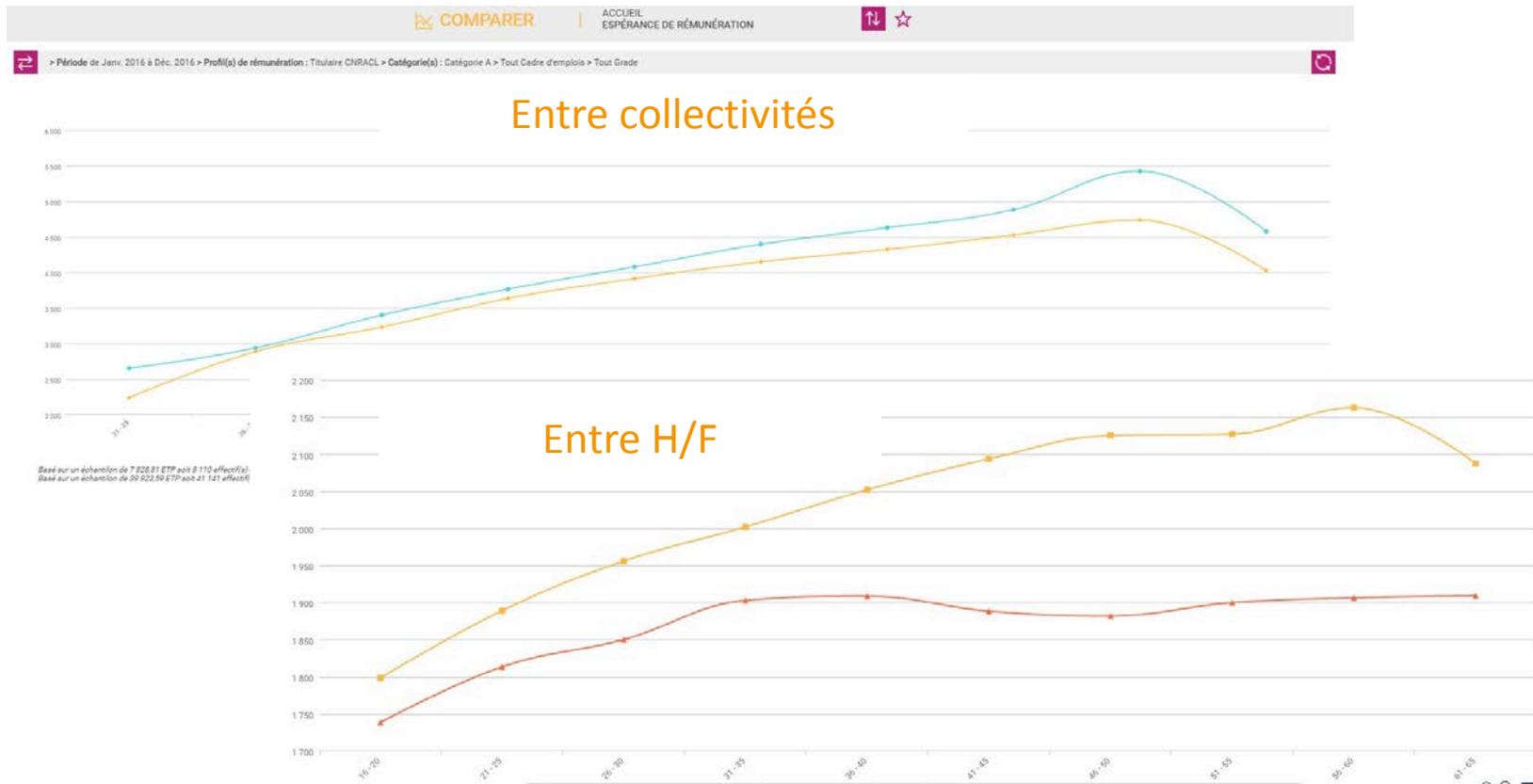
## 2. Les solutions possibles



**2.1) Une problématique technico-financière : une absence de connaissance de la Masse Salariale - Comment elle est structurée ? Quelle est sa prévision dans le temps et son impact sur la situation financière ?**



Comparer la MS





## 2. Les solutions possibles



**2.1) Une problématique technico-financière : une absence de connaissance de la Masse Salariale - Comment elle est structurée ? Quelle est sa prévision dans le temps et son impact sur la situation financière ?**

Anticiper la MS sur le MT/LT

Hypothèses	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Avancée</b>					
PPCR catégorie A : Reclassements, revalorisations et avancements d'échelon à la durée unique		11 596	16 964	22 849	22 849
PPCR catégorie C : Reclassements, revalorisations et avancements d'échelon à la durée unique		10 530	11 159	12 060	15 946
PPCR catégorie A : Abattement sur le régime indemnitaire		-2 548	-5 914	-5 914	-5 914
PPCR catégorie C : Abattement sur le régime indemnitaire		-3 665	-3 665	-3 665	-3 665
PPCR catégorie B : Reclassements, revalorisations et avancements d'échelon à la durée unique					
PPCR catégorie B : Abattement sur le régime indemnitaire					
<b>Total Avancée</b>					
<a href="#">&gt; Tout Budget &gt; Tout Profil de rémunération &gt; Tout Grade &gt; Affectation(s) ; ACCESSIBILITE DES PERSONNES A   ACCESSIBILITE PMR   ACCOMPAGNEMENT   ACCOMPAGNEMENT ET PARTENARIATS   ACCOMPAGNEMENT</a>					
	2016	2017	2018	2019	2020
ACCESSIBILITE DES PERSONNES A	30 381				
ACCOMPAGNEMENT	107 612	129 856	129 339	129 854	129 967
ACCOMPAGNEMENTS ET PARTENARIAT	399 720	463 229	457 400	460 489	461 116
ACCUEIL ET ENQUETES	276 892	307 977	284 634	286 541	289 098
ACCUEIL RH	141 681	159 814	158 949	158 957	158 964
ACHATS	315 060	382 481	367 324	367 755	367 868
ACHATS ET LOGISTIQUE	151 214	197 597	192 392	192 392	192 565
ACTION SOCIALE	73 542	94 011	89 149	89 149	89 340
ADJOINTE AU DGS	5 743				
ADMINISTRATION	473 907	473 688	461 700	461 138	460 749
ADMINISTRATION - FINANCES UTML	105 765	152 676	148 644	148 819	149 140
ADMINISTRATION - FINANCES UTRV	65 778	94 835	89 826	89 830	89 931
ADMINISTRATION-FINANCES	53 830				
ADMINISTRATION-FINANCES (HABIT)	96 317	145 658	141 069	141 266	141 631
ADMINISTRATION-FINANCES (UAV)	4 471				
AGENTS PERCEVANT DU S.F.T.	29 704	29 406	29 406	29 406	29 406
AGRICULTURE	70 945	26 896	24 266	24 566	24 865
AGRICULTURE ET DYNAMIQUES TERR	215 396	288 004	287 474	288 801	289 709
AMENAG. TRAME VERTE ET BLEUE	148 114	1 247	1 247	1 247	1 247
AMENAGEMENT	390 279	818 394	793 077	794 888	797 056
AMENAGEMENT ECO. ET IMMOBILIER	318 917	493 070	488 295	490 293	491 221
<b>Totaux</b>	<b>3 469 267</b>	<b>4 258 840</b>	<b>4 144 190</b>	<b>4 155 389</b>	<b>4 163 874</b>

## 2. Les solutions possibles



**2.2) Une problématique stratégique-politique : une possible inadéquation des effectifs aux nouveaux besoins du territoire - Quels besoins en terme de politiques publiques ? A quoi est mobilisée la MS ?**



**Mettre en place, par politiques publiques, un programme / domaine d'action de la collectivité** (management en mode projet intégrant la MS)



**Analyser le besoin en politique publique à travers des consultations citoyennes**

- Elaboration participative des schémas
- Analyse des activités de chaque service sur le territoire



**Favoriser l'adéquation des effectifs à ces besoins**

- Supprimer / créer des postes qui pourraient répondre aux nouveaux besoins des collectivités

## 2. Les solutions possibles

**2.2) Une problématique stratégique-politique : une possible inadéquation des effectifs aux nouveaux besoins du territoire - Quels besoins en terme de politiques publiques ? A quoi est mobilisée la MS ?**

- **Revue de programme** : 8 programmes alternativement présentés au Maire 1 fois/semaine pour faire le point sur l'avancement des projets, arbitrage et prise de décision
- **Pour chaque programme** : un responsable politique, un responsable technique
- **Pour chaque projet** : une équipe composée d'élus et d'agents
- Une méthode identique pour tous
- Des choix et un suivi des dépenses d'investissement et de fonctionnement par projet (dont MS)



## 2. Les solutions possibles



**2.3) Une problématique organisationnelle : une gouvernance de la masse salariale limitée** - Qui pilote ? Rôle de la DG ? Rôle de la DRH ? Rôle des directions opérationnelles ? Rôle des élus ?



**Mettre en place des responsables opérationnels, avec un pilotage global du budget qui comprend la masse salariale, permettant aux directions d'avoir plus de latitude**

- Réintégrer le contenu des politiques publiques, réinterroger le niveau de service
- Mise en place d'audits internes



**Mettre en place un accompagnement pour intégrer les agents dans la réorganisation du travail, du fonctionnement, et des processus de la collectivité**

- Préparer les projets avec les syndicats, à travers des Groupes de Travail
- Travail sur les processus, la flexibilité, la transversalité, et le dialogue de gestion



**Définir le rôle des élus et la gouvernance concernant le pilotage de la masse salariale**

## 2. Les solutions possibles

**2.3) Une problématique organisationnelle : une gouvernance de la masse salariale limitée** - Qui pilote ? Rôle de la DG ? Rôle de la DRH ? Rôle des directions opérationnelles ? Rôle des élus ?

- Séminaire élus/administration : 2 par an (novembre/juin)
- Points intermédiaires de gestion : 2 par an/direction
- Comité d'engagement en d'investissement : tous les 15 jours en CODIR
- GPEC : Tous les mois en CODIR (objectif d'optimisation de la masse salariale)
- Un dialogue social renouvelé : Rencontre régulière des partenaires sociaux, nombreuses réunions des Instances paritaires, création de Groupes de travail syndicats/administration, Communication interne

Mettre en place un dialogue de gestion



## 2. Les solutions possibles



### 2.4) Une problématique individuelle : un absentéisme important et une formation au management réduite - Quels sont les facteurs à l'origine ? Comment réduire l'absentéisme ?



#### Améliorer la qualité de vie au travail

- Elaborer un plan stratégique en matière de santé ou de qualité de vie au travail pour qualifier les postes de travail, tenir compte des RPS, analyser la pénibilité du travail, favoriser le maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap



**Instaurer un système de rémunération incitatif** (prime de performance collective en fonction de l'absentéisme des agents; régime indemnitaire par niveau de responsabilité)



**Développer une « culture managériale » à l'attention de tous les agents; Effectuer des plans de formation des cadres/élus au management**

## 2. Les solutions possibles

**2.4) Une problématique individuelle : un absentéisme important et une formation au management réduite** - Quels sont les facteurs à l'origine ?  
Comment réduire l'absentéisme ?

- **Diagnostic** : Etat des lieux à partir d'un questionnaire auprès de tous les agents en 2014 (40 % de retour)
- **Plan d'action QVT** : 8 thématiques, 30 actions
- **Groupe projet de suivi du plan d'action** : financées par le Fonds National de Prévention (67 000 €) en partenariat avec le médecin de prévention, l'ACFI et le psychologue (externe)
- **Formation de l'encadrement aux RPS**
- **Politique RH d'accompagnement des agents**
- **Mise en œuvre d'un régime indemnitaire incitatif** :  
/responsabilités, / objectifs de l'entretien annuel d'évaluation, / taux de satisfaction des usagers et la présence des agents



Suivez l'actualité de la chaire



<http://optima.univ-pau.fr/live/>



Contactez-nous



**chaire.optima@univ-pau.fr**

Institut d'Administration des Entreprises  
(IAE) de Pau-Bayonne  
BP 575  
64012 PAU Cedex - France

Les partenaires de la chaire



Service départemental  
d'incendie et de secours



DÉPARTEMENT  
DU GERS

