**Section 4 le contrôle de gestion sociale**

**6. Le processus de contrôle de gestion sociale**

**Planification** (prévision)

Objectifs par fonction moyens

Production, achat MP, marketing **ressources humaines RH**

**Budget Ressource humaine RH**

Exprimer ces ressources en valeurs monétaires (dépenses en matière de **ressources humaines**)

**Réalisation**

Mesure des réalisations des activités selon des critères prédéfinis (productivité du travail, dépenses réelles en matière de frais de personnel, de formation )

**Analyse des écarts et interprétation** pour ......................

**Le contrôle de gestion sociale est une composante ou une extension du contrôle de gestion**

..................................................................................................

**7. Exercice sur les Prévisions des ressources humaines**

Une société fabrique et vend des PRODUITS PHARMACEUTIQUES. Le tableau (1) présente les données sur les effectifs disponibles à la fin de **2023**. Les calculs faits par la direction des ressources humaines sur le mouvement des effectifs dans les **cinq prochaines années** permettent de prévoir 120 sorties (retraites, fin de contrat). Le tableau (2) précise les mouvements prévus pour l’année **2024**

**Tableau1**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Ouvriers qualifiés** | **Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| Effectif fin 2017 | 46 | 61 | 155 | 100 | 362 |

**Tableau 2**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Départs** | **Cadres** | T**echniciens et Agents de maîtrise** | **Qualifiés** | **Non qualifiés** | **Total** |
| retraite | 1 | 1 | 15 | 30 | 47 |
| Fin de contrat | 2 | 1 | 10 | 25 | 38 |

En cinq ans, 80 promotions dans la catégorie supérieure sont possibles. Mais pour l’année2024, ces promotions se présentent comme suit : 11 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise, 3 promotions de Techniciens et agent de maitrise vers l’encadrement et 15 employés non qualifié vers la catégorie des employés qualifiés.

Par ailleurs, le lancement de deux nouveaux produits et l’extension de la chaine de production en 2024 engendrent selon la direction générale des besoins en RH pour qui sont les suivants  :

* Le personnel cadre nécessaire doit être supérieur de 6 % à celui qui a été déterminé par les mouvements internes dans l’entreprise.
* Le nombre des techniciens et agents de maîtrise nécessaire sera le double du nombre qui résulte des sorties et des promotions.
* L’installation des nouveaux équipements nécessite un total de 200 ouvriers qualifiés et 50 non qualifiés

**QUESTIONS**

1. Déterminez la situation des effectifs selon les données internes
2. Déterminer la situation des effectifs selon les besoins réels de l’entreprise
3. Quels sont les changements en matière d’encadrement et de niveau de qualification des effectifs pour l’année 2024
4. **La situation des effectifs selon les données internes**

Au cours de l’année 2024, l’effectif de l’entreprise subira des changements sur le plan quantitatif. Ces changements sont dus à des sorties (retraites et fin de contrat) et des promotions prévues par la direction des Ressources humaines (données internes **DI**). Il nous est demandé dans la première question de calculer le nombre d’effectif, selon les catégories professionnelles, qui résulte de ces changements. Le tableau suivant présente ces calculs.

**Tableau 1 l’effectif fin 2024**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Ouvriers qualifiés** | **Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| **Effectif fin 2023** | **46** | **61** | **155** | **100** | **362** |
| -Retraites | 1 | 1 | 15 | 30 | 47 |
| -Fin de contrat | 2 | 1 | 10 | 25 | 38 |
| **Total des sorties 2024** | **3** | **2** | **25** | **55** | **85** |
| Promotion | +3 | -3  +11 | -11  +15 | -15 | .... |
| **Effectif fin .........**  **Données internes (DI)** | **46** | **67** | **134** | **30** | **277** |

1. **Déterminer la situation des effectifs selon les besoins réels de l’entreprise**

Le lancement des nouveaux produits ainsi que l’extension de la chaine de production (données externes **DE**) ont pour effet une modification de la structure de l’effectif global de l’entreprise en 2024(catégories professionnelles). Le tableau 2 résume ces modifications.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Ouvriers qualifiés** | **Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| **Effectif fin .........**  **Données internes** | **46** | **67** | **134** | **30** | **277** |
| Variation de l’effectif en 2024 **DE** | 6%DI | DI | DE-DI | DE-DI |  |
| Valeur des Variation | 6%\*46=28 | 67 | 200-134=66 | 50-30=0 | **161** |
| **Besoins réels ........** | **74** | **134** | **200** | **50** | **458** |
| Les entrées 2024 | +..28..... | +....67... | +..66....... | ....20..... | 181 |

Les entrées se feront principalement par un recrutement

**3. calcul du taux d’encadrement et du taux de qualification**

Taux d’encadrement pou l’année N = total des cadres N / total effectif N

Taux de qualification pour l’année N = total des effectifs possédant une qualification (diplôme) N / total effectif N

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **fin 2023** | **fin 2024 DI** | **besoins réels 2024** |
| taux d’encadrement | 12,71 | 16,61 | 16,15 |
| taux de qualification | 72,38 | 89,17 | 89,08 |

Les informations précédentes (évolution du niveau d’encadrement, de la qualification, des départs) nous permettent supposer qu’il y aura au moins trois conséquences importantes.

* une augmentation importante de la masse salariale. Cette augmentation a des implications sur les besoins de financement dans l’entreprise.
* l’augmentation des niveaux de qualifications suppose une amélioration des performances individuelles et collectives.
* L’amélioration du taux d’encadrement permettra de renforcer les capacités de gestion de l’entreprise

1. **Exemple portant sur la prévision (simulation) de la masse salariale**

A travers les tableaux suivants, il est possible de visualiser l’évolution de la masse salariale et d’identifier les sources de sa variation.

LA MASSE SALARIALE (MS) = salaire moyen global (SMG) x effectif moyen global (EMG)

**Tableau1 masse salariale de 2023**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Catégorie | **Masse salariale DA 2023 UM** | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 46 | 68000 | 3128000 |
| Technicien agent maitrise | 61 | 40588 | 2475868 |
| Employé ouvrier qualifié | 155 | 28000 | 4340000 |
| Employé ouvrier non qualifié | 100 | 18500 | 1850000 |
| **Total** | **362** | **32580** | **11793868** |
|  |  |  |  |
| Tableau2 |  |  |  |
| catégorie | **Masse salariale DA 2024(données internes) UM** | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 46 | 68543 | 3153000 |
| Technicien agent maitrise | 67 | 40961 | 2744396 |
| Employé ouvrier qualifié | 134 | 28187 | 3777000 |
| Employé ouvrier non qualifié | 30 | 19333 | 580000 |
| **Total** | **277** | **37019** | **10254396** |
|  |  |  |  |
| Tableau 3 |  |  |  |
| catégorie | **Masse salariale DA 2024 (besoins réels) UM** | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 74 | 69100 | 5113400 |
| Technicien agent maitrise | 134 | 45501 | 6097134 |
| Employé ouvrier qualifié | 200 | 28250 | 5650000 |
| Employé ouvrier non qualifié | 50 | 20667 | 1033350 |
| **Total** | **458** | **39070** | **17893884** |

1. **Mesure de la variation de la masse salariale entre 2020 et 2026**

La variation de la masse salariale entre 2023 et 2024peut être mesurée par la différence entre la masse salariale de 2023 et celle de 2024 cette différence se sera appelée Ecart Global (EG).

Ecart global = (effectif 2024 x salaire moyen global2024) - (effectif 2023 x salaire moyen 2023)

= (**458 x 39070)**  - (**362 x 32580)**

**= 17893884 - 11793960**

**= 1.600.016 UM**

**Ecart global** = **1.600.016 UM**

Donc pour l’année 2024, la masse salariale augmentera de **51.72%** (17893884-11793960)/ 11793960x100). On a besoins d’autres informations pour comprendre si cette augmentation est due à la croissance de l’effectif globale ou bien à la variation des salaires. De ce fait, l’écart global de **5.686.620** UM est composé de deux écarts : écart sur effectif et écart sur Salair

**Ecart global (EG) =6.100.016 UM**

**L’écar**t **sur effectif (EE)** : ce dernier mesure l’effet de la variation de l’effectif global sur l’évolution de la masse salariale. Il est calculé de la manière suivante :

Ecart sur effectif = (Effectif global 2024 x salaires moyens 2023) – (effectif global2023 x salaire moyen 2023)

= (458x 32580) - (362 x 32580) =14921640-11793960

= **3.127.772UM**

**Ecart sur effectif EE = 3.127.772 UM**

1. **Ecart sur salaire**  (**ES):** ce dernier mesure l’effet de la variation des salaires sur lamasse salariale.il est calculé de la manière suivante :

Ecart sur salaire = (effectif global 2024 x salaire moyen 2024) – (effectif global 2024 x salaire moyen 2023)

= (458 x 39070) – (458 x 32580) = 17893884-14921640

= 3210540 UM

**Ecart sur salaire ES = 2.972.244 UM**

Ecart global (EG) = **6.100.016 UM**

**Résumé**

Si on veut placer le contenu de cet exercice dans le schéma du processus de contrôle de gestion social, il serait

Positionn2 dans la phase .planification ....... et précisément dans l’étape de..... prévision