**Section 4 ( suite) Solution exercice planification ressources humaines**

1. **La situation des effectifs selon les données internes**

Sur la période 2023-2027, l’effectif de l’entreprise subira des changements sur le plan quantitatif. Ces changements sont dus à des événements internes : des sorties (retraites et fin de contrat) et des promotions prévues par la direction des Ressources humaines. Les données qui quantifient ces événements seront appelées **données internes (DI)**. Il nous est demandé dans la première question de calculer pour chaque catégorie professionnelle le nombre d’effectif qui résulte de ces changements. Le tableaux suivant présente les résultats.

**Tableau 1 l’effectif fin 2027 selon les données internes**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Ouvriers qualifiés** | **Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| **Effectif fin 2022** | **48** | **65** | **160** | **110** | **383** |
| -Retraites | 8 | 3 | 1 | 0 | 12 |
| -Fin de contrat | 5 | 3 | 4 | 32 | 44 |
| **Total des sorties** | **13** | **6** | **5** | **32** | **56** |
| Promotion | +10 | -10  +12 | -12  +24 | -24 |  |
| **Effectif fin 2027 (Données internes)** | **45** | **61** | **167** | **54** | **327** |

1. **La situation des effectifs selon les besoins réels de l’entreprise (données internes)**

Les nouveaux contrats engendrent de nouveaux besoins en matière de ressources humaines. Ces besoins sont liés à un évènement externe puisqu’il s’agit de la conclusion des contrats de vente avec des clients. c’est pourquoi nous considérerons que ce type de besoins est lié à **des données externes ( DE**) qui ont pour effet une modification de la structure de l’effectif global de l’entreprise sur la période 2023-2027. Le tableau 2 résume ces modifications.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Ouvriers qualifiés** | **Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| **Effectif fin 2027**  **Données internes** | **45** | **61** | **167** | **54** | **327** |
| Besoins selon les DE | +30% DI | +45% DI | 220 | 5 |  |
| Valeur des Variation | 0,3x45=13,5==14 | 0,45x61=27,45  =27 | 220 | 5 |  |
| **Besoins réels fin 2027** | **45+14 = 59** | **61+27 =88** | **220** | **5** | **372** |
| Les entrées (2023-2027 | 45-59= **-14** | 61-88= **-27** | 167-220= **-53** |  | 94 |
| Les sorties (2023-2027 |  |  |  | 54-5 = **+49** | 49 |

-Les entrées correspondent à l’effectif à qui manque à l’entreprise. Il est calculé par la différence entre le nombre d’effectif résultant des donné internes – besoins global et réel de l’entreprise.

-Les sorties correspondent à un surplus d’effectif

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

Taux d’encadrement (TE) pour l’année N = total des cadres N / total effectif N

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **fin 2023** | **Fin 2027 DI** | **besoins réels 2027** |
| TE | 48/383x100= **12,5%** | 45/327x100= **13,76%** | 59/372x100= **15,86%** |
| TQ | 48+65+160/383x100=**71,27%** | 45+61+167/327=**83,48%** | 59+88+220/372x100=**98,65%** |

Les informations relatives à l’évolution du niveau d’encadrement et des qualifications nous permettent de formuler les hypothèses suivantes :

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

Dans l’exemple qui suit, nous analyserons la première hypothèse

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

Dans le tableau 1 et 2 nous disposons des données sur la masse salariale actuelle et prévisionnelle fournies par la direction des ressources humaines.

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

Tableau1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Catégorie | **Masse salariale DA 2022 UM** | | | |
| Effectif | salaire Moyen | | Masse salariale |
| cadre | 45 | 87604,16 | | 4.205.000 |
| Technicien agent maitrise | 65 | 52350,00 | | 3.402.750 |
| Employé ouvrier qualifié | 160 | 30406,25 | | 4.865.000 |
| Employé ouvrier non qualifié | 110 | 23000,00 | | 2.530.000 |
| **Total** | 383 | 39171,67 | | 15.002.750 |
| Tableau 3 |  |  | |  |
| catégorie | **Masse salariale DA 2027 (besoins réels) UM** | | | |
| Effectif | | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 59 | | 94237,28 | 5.560.000 |
| Technicien agent maitrise | 88 | | 54840 | 4.825.920 |
| Employé ouvrier qualifié | 220 | | 39660 | 8.725.200 |
| Employé ouvrier non qualifié | 5 | | 24120 | 120.600 |
| **Total** | **372** | | 51698,17 | 19.231.720 |

1. **Mesure de la variation de la masse salariale entre 2023 et 2027**

La variation de la masse salariale entre 2023 et 2027 peut être mesurée par la différence entre la masse salariale de 2022 et celle de 2027 cette différence se sera appelée **Ecart Global (EG).**

Ecart global = (effectif 2027 x salaire moyen global2027) - (effectif 2023 x salaire moyen 2023)

= ( **372 x 51698,17 )**  - ( **383x39171,67) = 19.231.720 - 15.002.750 = 4228970 UM**

**Ecart global** = **4. 228.970 UM**

Donc pour l’année 2027, la masse salariale augmentera de **28,18%** par rapport à celle de 2022. On a besoins d’autres informations pour comprendre si cette augmentation est due à la variation de l’effectif globale ou bien à la variation des salaires dans cette entreprise. De ce fait, l’écart global de **4.228.970** UM est composé de deux écarts : un sous-écart sur effectif et sous- écart sur Salaires

**2.1 Ecart sur effectif (EE)** : ce dernier mesure l’effet de la variation de l’effectif global sur l’évolution de la masse salariale en considérant le salaire moyen comme constant. Il est calculé de la manière suivante :

Ecart sur effectif = (Effectif global 2027 x salaires moyens 2022) – (effectif global 2022 x salaire moyen 2022)

= (372x 39171,67) - (383 x 39171,67) =…………………………………..= - 430888,381 **UM**

**Ecart sur effectif EE = -430888,381 UM**

* 1. **Ecart sur salaire  (ES):** cette dernière mesure l’effet de la variation des salaires sur la masse salariale en considérant l’effectif moyen global comme constant. Il est calculé de la manière suivante :

Ecart sur salaire = (effectif global 2027 x salaire moyen 2027) – (effectif global 2027 x salaire moyen 2022)

= (372 x 51698,17) – (372 x 39171,67) = = **4659858** UM

.**Ecart sur salaire ES = 4659858 UM**

Variation de la masse salariale ou Ecart Global (EG) = **4. 228.970 Um**

**3. Rappels et Conclusions**

**a.** La masse salariale est la somme totale des charges liées à l’emploi du personnel. Elle englobe l'ensemble des charges directes et indirectes imputées au coût du travail, à savoir:

- **S**alaire bruts versés; salaire avant toute retenue (sociale ou fiscale)

- **L**es indemnités et primes non imposables et non soumises a cotisation ; salaire unique, décès, primes de zones, frais de mission

- **L**es charges sociales patronales;

- Les charges fiscales assises sur le salaire ; taxe de formation professionnelle continue, taxe d’apprentissage

-**L**es frais de formation et d’apprentissage;

-Les charges liées à l'action sociale de l'entreprise.

**b.** Pour le cas de l’entreprise **TEXTORAN** entre 2023 et 2027, l’entreprise prévoit une variation positive (augmentation de 22,18%) de la masse salariale. Cette variation est le résultat de la combinaison de deux facteurs : les changements du nombre des effectifs et des niveaux de salaires.

**c.** Le calcul de l’écart sur effectif a permis de constater que la diminution des effectifs (la sortie de presque la totalité des ouvriers non qualifiés) a un effet positif sur les dépenses de l’entreprise car il a permis d’économiser 430888,381 UM de charges du personnel.

**d.** Cependant, les effectifs de l’entreprise n’ont pas changé en terme de nombre seulement, mais aussi en termes de structure. (Nombre de personnes par catégories). Les recrutements, les promotions et les départs ont influencé le niveau des salaires puisque l’écart de la masse salariale dû à la variation de la structure entre 2023 et 2027 est très important : **4659858 Um.** Cela implique que par rapport à 2023 l’entreprise doit dépenser 4.659858 Um pour assurer les nouvelles promotions.

**e.** Il est claire que la variation positive (ou négative) de la masse salariale n’est pas en soi une bonne ou mauvaise chose pour l’entreprise.

* Il est essentiel tout d’abord d’examiner cette variation par rapport aux objectifs **de rentabilité de l’entreprise**, **des normes du secteur en matière de salaire**, **de la satisfaction au travail**, de développement des compétences, de la productivité au travail etc.
* Il est nécessaire d’approfondir l’analyse pour mesurer avec précision l’impact d’autres facteurs comme : **l’ancienneté**, et **des changements de la structure de l’effectif (des catégories),**