Livre blanc

3 choses à savoir

Comprendre et maîtriser
la masse salariale
du secteur public

adelyce

TABLE DES MATIÈRES

01 Des clés pour décortiquer la complexité de la masse salariale p.11

Distinguer deux variables

Repérer les clés d'évolution

02 La méthode Adelyce p.29

Trois choses à savoir pour identifier un bon levier
Une variable endogène
Un poids significatif dans la masse salariale
Une acceptabilité sociale soutenable

Choisir un levier d'action efficace
Action sur les heures supplémentaires
Politique de remplacement des départs en retraite
Politique de remplacement des absences

03 Faciliter la décision p.39

Stratégie pluriannuelle

Tableau de bord

04 Atelier salarial d'Adelyce p.47

Septembre 2021 • 4e édition

Pourquoi ?

Ce livre blanc s'adresse aux **décideurs du service public** :

- Elus en charge des finances et / ou des personnels,
- Directeurs généraux des services,
- Cadres en charge des RH, des finances ou du contrôle de gestion.

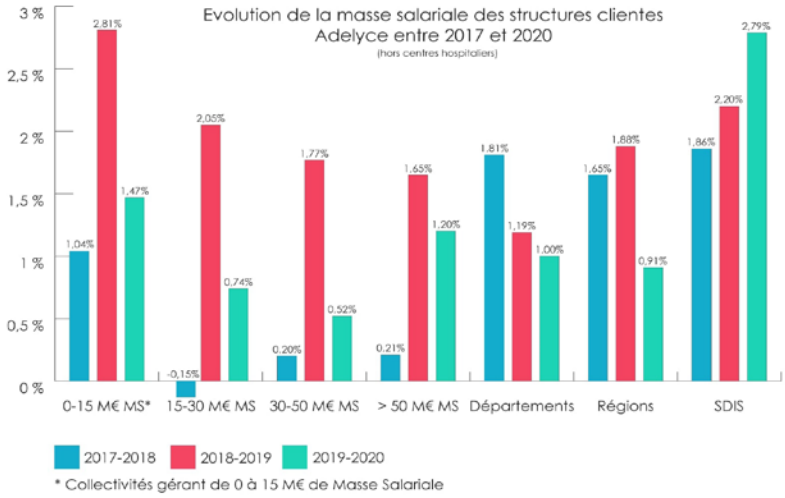
Il dévoile quelques-unes des clés méthodologiques mises au point par les consultants d'Adelyce pour les aider à garder la maîtrise de leur masse salariale.

Chercher des postes d'économies !

Le pilotage financier de la masse salariale dans le secteur public est un défi permanent : abondance des profils de rémunération, exercices obligés de projection pluriannuelle, réformes fréquentes telles que :

- PPCR* déployé jusqu'en 2021,
- réforme du RIFSEEP* d'ici 2022,
- contractualisation proposée par l'Etat aux 340 plus grandes collectivités,
- réforme de la rémunération des agents de catégorie C en janvier 2022...

La recherche de marges de manœuvres économiques devient de plus en plus impérieuse et le non remplacement des départs en retraite risque à lui seul de ne plus y suffire.



Bien que cherchant la stabilisation des effectifs, les collectivités enregistrent une hausse de leur masse salariale entre 2017 et 2019 : reprise du PPCR en 2019 suite à une année blanche en 2018, revalorisation du régime indemnitaire notamment dans les départements et les régions pour améliorer leur attractivité, réforme de la CSG... Le pic important observé sur les petites communes en 2019 s'explique aussi par le recrutement d'adjoints techniques et d'adjoints d'animation dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires.
L'année 2020, marquée par la Covid, a vu des recrutements gelés, des contrats non renouvelés... Des économies de masse salariale temporaires. Les SDIS quant à eux ont vu ces dépenses augmenter suite à la revalorisation de la prime de feu.

Chez Adelyce, nous affirmons qu'il est possible de continuer à maîtriser la masse salariale en hiérarchisant et en agissant sur les leviers les plus générateurs d'économies mais aussi les plus respectueux de vos engagements tant de service public que d'employeur.

*PPCR : parcours professionnel carrière et rémunération
RIFSEEP : régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

Maîtriser
la masse salariale
c’est possible.

Analyse d'une collectivité témoin

DEPARTEMENT	
Effectifs	**2 700**
ETP	**2 500**
Masse salariale	**117 millions**
Evolution masse salariale 2017 / 2020	**+3 millions**

	EVOLUTION MASSE SALARIALE	SOIT EN %
2017 / 2018	1 875 937 €	**1,65 %**
2018 / 2019	1 597 904 €	**1,38 %**
2019 / 2020 année Covid	-507 305 €	**-0,43 %**
2017 / 2020	2 966 536 €	**2,61 %**

Cette collectivité s'est fixé pour objectif de limiter l'évolution de sa masse salariale à 1,5 % par an. L'objectif a globalement été atteint grâce notamment à la stabilisation des effectifs malgré la mise en place du PPCR et une revalorisation du régime indemnitaire.

Voyons ci-après les principaux résultats obtenus sur les titulaires et les contractuels.

Les titulaires
+2,91 % de masse salariale

Evolution de la masse salariale des titulaires

	2017	2020	ÉVOLUTION EN €	ÉVOLUTION EN %
Total masse salariale	82 211 642 €	84 604 456 €	2 392 814 €	**2,91 %**
Brut	57 108 903 €	59 926 352 €	2 817 449 €	**5 %**
Charges	24 161 788 €	24 009 064 €	-152 724 €	**-1 %**
Autres dépenses	940 951 €	669 040 €	-271 911 €	**-29 %**

Variations les plus importantes sur la période 2017/2020

Impact PPCR et GVT sur le traitement de base indiciaire	2 085 k€	gain de 13,62 points d'indice majoré par ETP en moyenne
Revalorisation du Régime Indemnitaire	567 k€	
Impact baisse des ETP	-40 k€	baisse de 1,28 ETP
URSSAF / CNFPT	- 680 k€	2 mois offerts en 2020 baisse du taux de charge

L'évolution globale de la masse salariale est principalement portée par les titulaires malgré une stabilisation réelle des ETP et une diminution réglementaire de certaines cotisations patronales :

- Suspension temporaire de la cotisation patronale CNFPT pour novembre et décembre 2020
- Baisse de la cotisation URSSAF en 2018 pour compenser la hausse de la CSG

A noter : la baisse significative des « autres dépenses » s'explique principalement par la diminution des frais de déplacement notamment en 2020 pendant la période Covid.

Les contractuels de droit public
+5,49 % de masse salariale

Evolution de la masse salriale des contractuels de droit public

	2017	2020	ÉVOLUTION EN €	ÉVOLUTION EN %
Total masse salariale	7 978 097 €	8 416 260 €	438 163 €	**5,49 %**
Brut	5 507 382 €	5 951 331 €	443 949 €	**8 %**
Charges	2 350 670 €	2 406 197 €	55 527 €	**2 %**
Autres dépenses	120 046 €	58 732 €	-61 314 €	**-51 %**

Variations les plus importantes sur la période 2017/2020

Augmentation des ETP	300 k€ + 10 ETP
Revalorisation du Régime Indemnitaire	220 k€
Baisse du taux de cotisation patronale pôle emploi	-115 k€

L'augmentation de la masse salariale des contractuels est essentiellement liée à la transformation des contrats aidés en contractuels de droit public.

A l'instar des titulaires, la baisse significative des « autres dépenses » s'explique par la diminution des frais de déplacement notamment en 2020 pendant la période Covid.

Focus 2020
-0,46 % de masse salariale

	2019	2020	ÉVOLUTION EN €	ÉVOLUTION EN %
Contractuels de droit public	8 916 895 €	8 433 635 €	-483 260 €	**-5,42 %**
Assistants familiaux	22 658 220 €	22 280 699 €	-377 521€	**-1,67 %**
Contractuels de droit privé	257 326 €	155 178 €	-102 148 €	**-39,70 %**
Titulaires	84 814 707 €	85 266 526 €	451 819 €	**0,53 %**
Total	116 647 148 €	116 136 038 €	- 511 110	**-0,46 %**

Une baisse notable de la masse salariale est constatée sur les contractuels de droit public pour deux raisons majeures :
- une vague de stagiairisation (vases communicants entre les contractuels et les titulaires)
- le non renouvellement de contrats (impact Covid)

De même, pour les assistants familiaux dont la masse salariale enregistre une variation de -377 521 €, soit -14,64 ETP. Un nombre important de départs à la retraite non remplacés sur la période qui s'explique par :
- une moyenne d'âge élevée (53 ans en 2019)
- la faible attractivité du métier (précarité, pénibilité...) qui dissuade les candidats

Un enjeu fort pour cette politique publique dans ce département pour les années à venir.

Et vous comment allez-vous faire évoluer la masse salariale de votre structure ? Découvrez la méthode Adelyce

01

Des clés pour décortiquer la complexité de la masse salariale

Distinguer deux variables

Repérer les clés d'évolution

Distinguer deux variables

Les variables exogènes

Dictées par la réglementation et ses évolutions, elles s'imposent aux décideurs.

Les variables endogènes

Actionnables par les structures publiques, elles sont le reflet de leurs politiques salariales.

Les principales variables exogènes de la masse salariale

Rémunération principale des agents

Le traitement de base indiciaire (TBI), produit de l'indice majoré par la valeur du point d'indice, est déterminé par le cadre d'emploi, le grade et l'échelon.

Avancement d'échelon à la durée unique

Chaque agent bénéficie, de plein droit, d'un avancement lorsque la durée pour passer à l'échelon supérieur est atteinte.

A effectif constant, cela accroît la masse salariale de façon mécanique : c'est ce que l'on appelle le glissement vieillesse technicité (le GVT comprend cependant une part endogène puisqu'il inclut aussi les promotions internes et les avancements de grade).

Rémunérations complémentaires des agents

Complémentaires au traitement de base indiciaire (TBI), ces rémunérations dépendent de la situation personnelle de chaque agent :

- nouvelle bonification indiciaire (NBI), en reconnaissance d'une responsabilité ou technicité particulière,
- supplément familial de traitement (SFT), lié au nombre d'enfants,
- indemnité de résidence (IR), fixée en fonction de la zone géographique...

Compétences nouvelles ou transférées

Les nouvelles compétences engendrent le recrutement de personnel. La réforme des rythmes scolaires illustre ce phénomène qui a significativement impacté la masse salariale des communes.

Évolutions du statut des fonctionnaires

Les évolutions réglementaires relatives au statut des fonctionnaires entraînent une variation exogène de la masse salariale.

Exemple d'évolutions exogènes de la masse salariale :

- Revalorisation du SMIC : +0.99 % en 2021
- Réforme De Montchallin : +2 points pour les indices 330 à 333 ; +1 point pour les indices 334 et 335
- PPCR : Poursuite et fin de la revalorisation des grilles en 2021
- Indemnité de fin de contrat nommée aussi « Prime de précarité » : 10 % de la rémunération brute des contrats concernés et conclus à partir du 1er janvier 2021
- Prévisionnel 2022 : SMIC +1 %, réforme de la rémunération des agents de catégorie C

Point d'actualité

Rupture conventionnelle : un dispositif qui séduit ?

La rupture conventionnelle a été principalement créée pour apporter de la souplesse managériale et résoudre des situations complexes (postes en voie de disparition, reclassements difficiles, situations conflictuelles).

Période électorale ou post électorale, crise sanitaire Covid-19… Le contexte particulier n'offre pas encore suffisamment de recul pour évaluer le niveau de recours à cette mesure.

D'après les premières observations, l'intérêt pour le dispositif semble faible en raison de son coût important lorsque le poste nécessite un remplacement :
- Indemnité de départ
- Allocation chômage
- Remplacement de l'agent

A noter, le Conseil constitutionnel a eu l'occasion, dans sa décision n°2020-860 QPC, d'insister sur deux points :

- La rupture conventionnelle est contractuelle : les deux parties doivent s'entendre, elle ne peut être imposée à l'une ou à l'autre

- Au cours de la procédure de rupture conventionnelle, l'agent public peut être représenté par toute organisation syndicale même non représentative

Les principales variables endogènes de la masse salariale

Créations ou suppressions d'emplois permanents

La décision revient à l'organe exécutif compétent pour créer ou supprimer des emplois par délibération (avis du comité technique nécessaire dans les cas de suppression).

⚠ Un fonctionnaire est titulaire de son grade et non de son emploi: lors d'une suppression de poste et à défaut d'emploi vacant, l'agent est maintenu en surnombre dans la collectivité. A l'issue d'une année, il est pris en charge par le CDG (catégories A, B et C) ou par le CNFPT (catégorie A+).

Sa prise en charge cesse après trois refus d'offres d'emploi ; il est alors licencié ou mis d'office à la retraite. (loi du 26 janvier 1984, art. 53)

Suppléance

Le remplacement des absences n'est pas une obligation, sauf dans certains services comme la petite enfance. La suppléance doit faire l'objet d'une réflexion sur l'organisation interne et les besoins de services publics afin de devenir une règle claire et partagée.

Heures supplémentaires et complémentaires

Contre toute attente, elles pèsent peu sur la masse salariale. Néanmoins, les heures sup-

plémentaires doivent être encadrées pour respecter un montant alloué par service.

⚠ Sont considérées comme supplémentaires les heures effectuées au-delà de 35 heures hebdomadaires.

On parle d'heures complémentaires pour un emploi à temps non complet.

Dans les deux cas, elles doivent résulter d'une demande expresse du chef de service. L'agent présent au-delà de 35 heures de sa propre initiative pour terminer un travail ne peut prétendre au paiement d'heures supplémentaires ni à un repos compensateur.

Gestion du temps de travail

La collectivité a toute latitude pour organiser le travail de ses agents, dans le respect de la durée annuelle de travail, et pour adapter les effectifs au fonctionnement des services publics.

⚠ Les chambres régionales des comptes dénoncent depuis quelques années le non-respect de la durée légale du travail dans certaines collectivités.
La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, prévoit donc que les collectivités territoriales disposent d'un délai à compter du renouvellement général des assemblées délibérantes.
Elles doivent (re)définir les règles relatives au temps de travail dans le respect des conditions posées par l'article 7-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et devront réaliser les 1 607 heures de travail annuel.

Observation : Des collectivités font le choix d'attribuer du régime indemnitaire supplémentaire pour palier au passage aux 1 607 heures. En effet, certains agents vont voir augmenter leur temps de travail effectif pour compenser la suppression de congés traditionnels dont les agents bénéficiaient jusqu'à présent (ex : jour du maire, jour du président etc.).

Régime indemnitaire

Les primes constituant le régime indemnitaire sont votées par l'assemblée délibérante en fonction de ses moyens financiers et de sa politique salariale. Pour être un outil de management à part entière, un dispositif d'évaluation devrait accompagner l'individualisation des primes.

⚠ Les primes, compléments facultatifs de traitement, récompensent la manière de servir, la valeur professionnelle et la spécificité du poste d'un agent.
Le régime indemnitaire de la collectivité ne peut pas dépasser celui de l'Etat, à fonctions équivalentes.

Part du régime indemnitaire sur la masse salariale brute chez les clients Adelyce

Communes :
- de 0 à 15 M€ de MS* : 16,43 %
- de 15 à 30 M€ de MS : 18,17 %
- de 30 à 50 M€ de MS : 19,78 %
- > 50 M€ de MS : 20,64 %

Départements : 20,14 %

Régions : 23,08 %

SDIS : 30,21 %

*Masse Salariale

Gestion des services publics

Il revient à la collectivité d'engager la réflexion sur :

- ses compétences obligatoires et facultatives,
- la gestion en régie ou en délégation (prestataire externe) de ses services,
- les mutualisations entre communes et intercommunalités.

Protection sociale des agents

La participation des collectivités aux contrats de protection sociale complémentaire (santé ou prévoyance) reste facultative pour l'instant. La collectivité doit prendre en compte son impact sur la masse salariale pour en définir les contours.

Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Madame de Montchallin a prévu un calendrier pour une réforme de la protection sociale.
Manifestement, ce planning semble insuffisamment ambitieux aux yeux de certaines collectivités qui ont déjà pris l'initiative.

Calendrier de la réforme de la protection sociale

Avant le 18 janvier 2022	FPT	Organisation d'un débat sur les garanties de la PSC par les assemblées délibérantes
Dès le 1er janvier 2022	FPE	Prise en charge obligatoire de la PSC « santé » à hauteur de 25 %
Dès le 1er janvier 2024	FPE	Prise en charge obligatoire de la PSC « santé » à hauteur de 50 %
Dès le 1er janvier 2025	FPT	Prise en charge obligatoire de la PSC « prévoyance » à hauteur de 20 %
Dès le 1er janvier 2026	FPT & FPH	Prise en charge obligatoire de la PSC « santé » à hauteur de 50 %

Point d'actualité

Les lignes directrices de gestion

La loi de transformation de la fonction publique territoriale du 6 août 2019 est venue fortement modifier les compétences et l'organisation des commissions administratives paritaires (CAP).
Le législateur souhaitait recentrer leurs attributions sur l'examen des décisions individuelles défavorables aux agents (exemple : refus de titularisation, de formation ou de temps partiel, discipline, etc). Ceci afin de permettre aux collectivités, par un allègement du processus décisionnel, de gagner en efficience dans la prise de décisions individuelles courantes (mutations, mobilités, avancements et promotions internes, etc).
La redéfinition des compétences des CAP s'est effectuée en deux temps :
• Depuis le 1er janvier 2020, les commissions ne sont plus compétentes en matière de mutation et de mobilité
• Depuis le 1er janvier 2021, elles ne le sont plus en matière d'avancement et de promotion

Les lignes directrices de gestion (LDG) fixent dorénavant les orientations générales relatives aux mutations et aux mobilités dans la fonction publique de l'État et celles concernant les avancements et les promotions dans toute la fonction publique.
L'objectif de ces LDG est que chaque collectivité bâtisse une vraie stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines.

La constitution de lignes directrices s'articule autour de plusieurs objectifs :
• Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche Individuelle à une approche plus collective
• Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion de tous les agents publics
• Développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace
• Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents dans la fonction publique comme dans le secteur privé
• Renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

Source : http://fncdg.com/wp-content/uploads/2020/10/GUIDE-LDG-FNCDG.pdf

FOCUS / INDEMNITE DE FIN DE CONTRAT

L'indemnité de fin de contrat dans la fonction publique, plus communément appelée « prime de précarité », a été instaurée par la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Elle s'applique aux contrats à durée déterminée (CDD), conclus à partir du 1er janvier 2021 dans la fonction publique territoriale et les fonctions publiques hospitalière et territoriale et dont la durée est inférieure ou égale à un an.

Le montant de cette indemnité est fixé à 10 % de la rémunération brute globale perçue par l'agent.

La prime de précarité doit être versée par l'employeur public au plus tard un mois après le terme du contrat.

Tous les contrats sont-ils concernés par la prime de précarité ?

Non, la loi prévoit une liste limitative. Seuls les « contrats conclus en application du 1° du I de l'article 3 et des articles 3-1,3-2 et 3-3 » (loi 84-53), cités ci-dessous, rentrent dans le champ d'application :

- 3-1 1° Accroissement temporaire
- 3-1 Remplacement temporaire de fonctionnaires ou d'agents contractuels
- 3-2 Vacance temporaire d'emploi dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire
- 3-3 2° Besoins des services / nature des fonctions le justifient et sous réserve qu'aucun fonctionnaire n'ait pu être recruté
- 3-3 3° Pour les communes de moins de 1 000 habitants / EPCI de moins de 15 000 habitants
- 3-3 3° bis Pour les communes nouvelles issues de la fusion de communes de – de 1 000 habitants
- 3-3 4° Pour certaines collectivités pour des emplois lorsque la quotité est inférieure à 50 %
- 3-3 5° Cas particulier en cas de création, de changement de périmètre ou de suppression d'un service public

Source : https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000320434/

En dehors des types de contrat précités, aucune indemnité de fin de contrat n'est prévue.

Existe-t-il une limite de rémunération pour bénéficier de l'indemnité de fin de contrat ?

Oui, c'est ce qui différencie cette indemnité du secteur privé.
Dans la fonction publique, la rémunération brute mensuelle ne doit pas dépasser 2 fois le SMIC, soit 3 078,84€ primes incluses.

La prime de précarité doit-elle être versée si le contrat est immédiatement renouvelé ?

Il n'y a pas d'indemnité à verser en cas de renouvellement du contrat, qu'il s'agisse d'un CDI ou d'un CDD.

La loi de transformation de la fonction publique transposée dans le statut précise que « ces dispositions ne sont pas applicables lorsque, au terme du contrat ou de cette durée, les agents sont nommés stagiaires ou élèves à l'issue de la réussite à un concours ou bénéficient du renouvellement de leur contrat ou de la conclusion d'un nouveau contrat, à durée déterminée ou indéterminée, au sein de la fonction publique territoriale » (loi 2019-828).

La loi ne prévoit aucun versement de l'indemnité en cas de refus de CDI. Qu'en est-il pour un refus de CDD ?

Il est expressément mentionné que la prime de précarité n'est pas due « si l'agent refuse la conclusion d'un contrat de travail à durée

indéterminée pour occuper le même emploi ou un emploi similaire auprès du même employeur, assorti d'une rémunération au moins équivalente » (Décret 2020-1296).
En revanche, rien n'est précisé pour un refus de CDD. Puisqu'aucun accord n'est trouvé entre les deux parties, condition première pour établir un contrat, l'indemnité de fin de contrat doit en principe être payée à l'agent.

Est-il possible de recruter massivement des contractuels en accroissement saisonnier d'activité pour éviter le versement de cette indemnité ?

Cette pratique est fortement déconseillée. En cas de contentieux, le juge administratif peut requalifier le contrat. Ce qui entraînera de fait le versement de l'indemnité de fin de contrat.

L'indemnité de fin de contrat est-elle soumise à cotisations ?

La loi ou le décret d'application ne mentionne pas d'exonération de cotisation. Cette indemnité est donc soumise aux cotisations du régime général ainsi qu'à l'impôt sur le revenu.

Exemples d'application de la prime de précarité

Cas 1. Agent contractuel recruté pour vacance temporaire d'emploi dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire du 15/12/2020 au 15/05/2021

Cet agent ne sera pas soumis à l'indemnité de fin de contrat, le contrat a été conclu avant le 1er janvier 2021, date d'application de ladite indemnité.

Cas 2. Recrutement d'un agent contractuel pour remplacer un fonctionnaire en maladie du 01/02/2021 au 31/03/2021.

Agent à Temps complet – Indice majoré 330 avec un enfant à charge et un régime indemnitaire de 100 € (+ indemnité compensatrice SMIC).

Brut total janvier : 1 546,39 € + 8,23 € + 2,29 + 100 = 1 656,91€

Brut total février : 1 546.39 € + 8.23 € + 2,29 + 100 = 1 656,91 €

Calcul de l'indemnité : (1 656,91 + 1 656,91) x 10 % = 331,38 €

Cette indemnité doit être versée sur le bulletin de mars 2021, voire celui d'avril 2021 au plus tard.

Nous constatons que certaines collectivités analysent le rapport coût/avantage pour éventuellement mensualiser certains agents afin de s'affranchir de cette indemnité de 10 %.
D'autres proposent des contrats légèrement supérieurs à un an pour s'en affranchir…

Repérer les clés d'évolution

Profils de rémunération

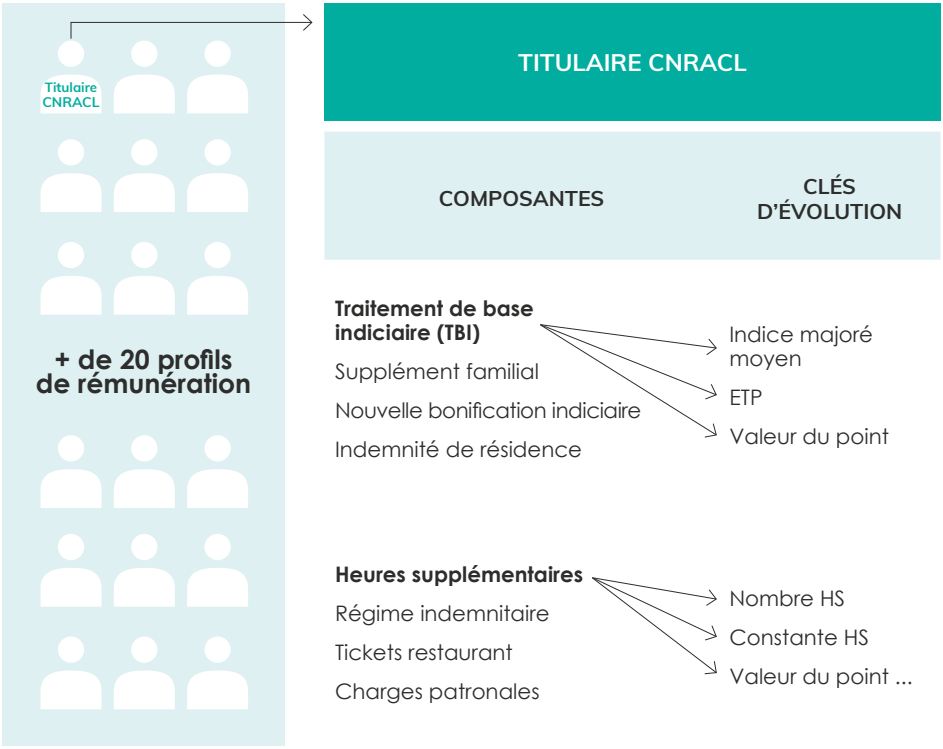
Composantes

Clés d'évolution

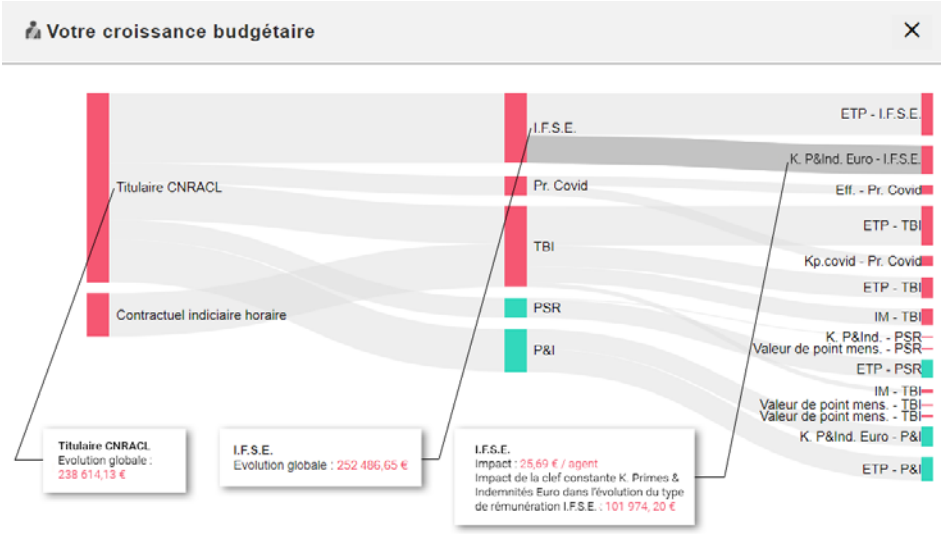
Des clés d'évolution propres à chaque profil de rémunération

Un établissement peut gérer plus de vingt profils de rémunération, basés sur des statuts et des composantes différents.

DES COMPOSANTES ET DES CLÉS D'ÉVOLUTION DIFFÉRENTES POUR CHAQUE PROFIL



Chaque composante possède ses propres clés d'évolution, impactant de manière plus ou moins forte la progression du budget du personnel.



Faut-il le préciser ? Cette complexité est une contrainte mais aussi une opportunité de souplesse, apportant au gestionnaire autant de leviers d'action.

Les principaux profils de rémunération

Afin de comprendre la structure de la masse salariale, il convient d'identifier les groupes d'agents ayant les mêmes caractéristiques de paie. C'est ce que nous appelons chez Adelyce les profils de rémunérations. On en compte 25, tels que le titulaire CNRACL, le titulaire IRCANTEC, le contractuel indiciaire mensualisé, l'assistante maternelle, l'emploi en CAE ou encore l'élu. Ces 25 profils de rémunération peuvent se classer dans 5 grandes catégories :

Les titulaires

Définis par l'article 3 de la loi du 13 juillet 1983, ils occupent les emplois permanents, qui leurs sont réservés.

- **Les titulaires CNRACL** effectuent + de 28h/semaine et cotisent au régime spécial de la sécurité sociale et de la retraite CNRACL.
- **Les titulaires IRCANTEC** effectuent + de 28h/semaine et cotisent au régime général de la sécurité sociale et de la retraite IRCANTEC.

Les titulaires représentent plus de 60% des effectifs d'une collectivité.

Les contractuels de droit public

Ils ne sont ni fonctionnaires, ni agents de droit privé. Leurs contrats sont régis par des règles statutaires.

- **Les contractuels indiciaires mensualisés**, permanents, ont un temps de travail fixe et sont rémunérés sur la base d'un indice majoré.

- **Les contractuels indiciaires**, non permanents recrutés pour un besoin temporaire ou saisonnier, effectuent un nombre d'heures variable.
- **Les contractuels horaires**, non permanents, non indicés, sont rémunérés à l'heure.

- **Les contractuels forfaitaires**, non permanents, sont payés au forfait.

Les assistantes maternelles et assistants familiaux

Leur activité est régie par un texte spécifique (décret n° 94-909 du 14 octobre 1994).

Leur rémunération comprend le salaire (taux horaire déterminé par enfant en fonction du nombre d'heures d'accueil) et les indemnités et fournitures destinées à l'entretien de l'enfant.

Les contrats de droit privé

Cette catégorie regroupe les emplois aidés, encadrés et soutenus par l'Etat (exonération de certaines cotisations patronales et importantes subventions), ainsi que l'apprentissage :

- **Les contrats d'accompagnement à l'emploi (CAE)**, destinés aux personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, sont des CDD de 20 à 35 heures hebdomadaires sur 6 à 24 mois, rémunérés au moins au SMIC.

- **Les emplois avenir,** réservés aux jeunes de 16 à 25 ans, peu ou pas qualifiés, aux personnes handicapées de moins de 30 ans et aux diplômés des territoires où le chômage est supérieur à la moyenne, sont des contrats de 1 à 3 ans, rémunérés au moins au SMIC. Ils intègrent une formation sur le temps de travail.

- **Les parcours emplois compétences** sont destinés à toute personne sans emploi et rencontrant des difficultés sociales et/ou professionnelles d'accès à l'emploi. Ces contrats sont des CDD de 9 à 12 mois renouvelables jusqu'à 24 mois. Ces contrats succèdent aux emplois d'avenir et CAECUI, et s'articulent autour du triptyque : Emploi-formation-accompagnement personnalisé. La rémunération est à minima le SMIC et l'employeur bénéficie d'exonérations de certaines cotisations patronales de sécurtié sociale.

- **Les contrats d'apprentissage**, en alternance, sont accessibles aux jeunes en centre de formation d'apprentis (CFA). Ils sont rémunérés en pourcentage du SMIC selon l'âge, l'ancienneté et le diplôme préparé.

Les autres contrats

- **Les vacataires** sont des agents non soumis à l'autorité du maire, rémunérés à l'acte selon des besoins ponctuels. Certains agents contractuels de droit public sont encore anormalement considérés comme vacataires.

- **Les indemnitaires** sont les agents rémunérés par indemnité non soumise aux coti-

sations sociales. Par exemple :
- le trésorier/comptable (indemnité de conseil) n'a plus lieu d'être depuis l'arrêté du 20 août 2020,
- les étudiants stagiaires (gratifications de stage),
- les agents contractuels de droit public au chômage (allocations financées par la collectivité, non affiliée au pôle emploi).

- **Les instituteurs**, fonctionnaires d'Etat, sont indemnisés sous forme de rémunération accessoire pour les tâches de surveillance et d'encadrement en dehors du temps de présence obligatoire des élèves dans les écoles.

- **Les agents recenseurs**, contractuels recrutés à titre temporaire pour la mission de recensement, sont rémunérés sur une base forfaitaire fixée par délibération (fonction, par exemple, du nombre de documents traités).

- **Les personnels extérieurs**, par exemple, les intermittents du spectacle qui sont dans leur cas rémunérés par cachet soumis aux cotisations GUSO (guichet unique du spectacle occasionnel).

- **Les Sapeurs Pompiers Volontaires (SPV)** ont un engagement de 5 ans renouvelable et donne droit à des indemnités horaires. Elles évoluent en fonction du grade et s'établissent à 7,92 € pour les sapeurs, 8,50 € pour les caporaux, 9,60 € pour les sous-officiers et à 11,91 € pour mes officiers. Ces indemnités ne sont pas imposables.

- **Les Marins** font l'objet d'un salaire forfaitaire et d'indemnités spécifiques. Ils cotisent par ailleurs à l'ENIM.

FOCUS / MODÉLISATION DES DONNÉES

Le pilotage de la masse salariale ? Une affaire de modélisation

Le pilotage de la masse salariale est une priorité pour les collectivités. Piloter ? C'est confronter la désormais nécessaire planification (annuelle ou pluriannuelle) de la dépense à la réalité de son exécution budgétaire. L'atterrissage budgétaire sera d'autant plus aisé à contrôler que la prévision aura été définie dans une granularité mensuelle fine. Seule la modélisation des caractéristiques complexes de la masse salariale publique permet cela.

La rémunération des ressources humaines du secteur public repose sur un grand nombre de statuts différents. Ces statuts, très diversifiés, se composent d'éléments de rémunération spécifiques, eux-mêmes soumis à des facteurs d'évolution distincts... Comment simplifier la complexité ?

De la complexité de la masse salariale du secteur public

La rémunération d'un agent titulaire n'a rien de comparable, par exemple, à celle d'un animateur contractuel de CLSH en renfort d'été, ni celle d'un collaborateur en emploi aidé, ni même celle d'un vacataire. La nature des éléments de rémunération versés est pour chacun différente :

- traitement indiciaire, nouvelle bonification indiciaire, supplément familial IFSE et CIA pour le premier,
- traitement horaire de base pour une période déterminée pour le second,
- traitement de base à temps complet pour le troisième,
- et tarif forfaitisé de vacation pour le dernier.

Sans compter que chacune de ces catégories d'agent est soumise à ses propres charges et assiettes de calcul. Face à cette complexité, on peut modéliser trois niveaux structurant la masse salariale :

- les profils de rémunération (l'inventivité des collectivités a amené Adelyce à en dénombrer 36 à ce jour),
- les éléments de rémunération,
- les « drivers » ou « clés d'évolution ».

Ce dernier niveau constitue l'un des facteurs le plus pertinent d'un pilotage efficace. Il s'agit, par exemple, de l'indice moyen, des ETP ou encore de la valeur du point de la population concernée.

Du confort de la modélisation pour tracer les tendances et les saisonnalités

La modélisation des données de la masse salariale facilite la manipulation d'hypothèses de travail en prenant appui sur ces drivers, appliqués aux segments de population concernés. Exemple ? La variation des ETP des agents d'un grade donné, au sein d'un service à une date et sur une durée identifiée, devient une donnée accessible et maîtrisable pour un gestionnaire. Même chose pour les heures supplémentaires ou la révision du régime indemnitaire.

En s'appuyant sur les trajectoires statistiques passées, l'ensemble de ces drivers dressent une prédiction en tendance et saisonnalité. Ce sera le cas, par exemple, pour les heures supplémentaires ou le

versement d'éléments de rémunération tels que le CIA ou une prime annuelle.

Jusqu'à la prédiction budgétaire pluriannuelle

Répétées annuellement en valeur et saisonnalité, les tendances d'évolution établissent ce que l'on nomme couramment la «prédiction au fil de l'eau», c'est à dire la base statistique du travail de préparation budgétaire. Ce fil de l'eau modélisé peut être complété :

- des éléments connus des évolutions réglementaires à venir, comme le PPCR,
- de la correction d'anomalies venant fausser les statistiques (par exemple, des rappels de rémunération importants ou des versements d'éléments exceptionnels non pérennes).

Dessiner avec précision la ligne d'horizon d'une prévision pluriannuelle est ainsi d'autant plus facile que les hypothèses de travail embarquent les tendances d'évolution et les paramètres de saisonnalité, tout en corrigeant les anomalies conjoncturelles.

Pointer les causes des dérives entre prévision et exécution budgétaire

Mesurer et constater les écarts entre la prévision et l'exécution budgétaire repose sur l'exploitation mensuelle des salaires versés. Les écarts comptables sont traduits, par le jeu de la modélisation, en écarts par rapport aux valeurs attendues de drivers. Il ne s'agit plus d'analyser la variation en euros de la prévision du mois ou de l'année mais d'identifier les drivers s'écartant des hypothèses initiales. Les moyens techniques faisant le reste, le modèle automatise la mise en valeur des écarts et pointe chaque dérive : nombre d'heures supplémentaires payées, effectifs d'emplois aidés, GVT indiciaire plus faible que prévu, ETP de remplacements imprévus ou ETP d'encadrement des animations périscolaires excédentaires.

Piloter sa masse salariale, c'est ajuster mensuellement ses hypothèses

La matière analysée étant par nature vivante et dynamique, l'intervention du gestionnaire permet, mois par mois, de réajuster les hypothèses pour tenir compte d'un départ en retraite décalé, d'un évènement festif improvisé ou d'une réorganisation de services. Ramener la trajectoire budgétaire sur la ligne d'horizon convoitée requiert la recherche d'ajustements mensuels en émettant ou corrigeant ses hypothèses sur les drivers de la masse salariale: ETP, effectif, indice, dates d'application, nombre d'heures, éléments variables par nature.
La modélisation fournit là encore une précieuse assistance aux pilotes de la masse salariale en calculant automatiquement, et surtout très précisément, le reprévu et la dérive en fin d'exercice.

Chronique de Vincent Derrien, président d'Adelyce,
publié sur notre blog www.adelyce.fr

02

La méthode Adelyce

Trois choses à savoir pour identifier un bon levier

Exemples de leviers efficaces

Identifier un bon levier

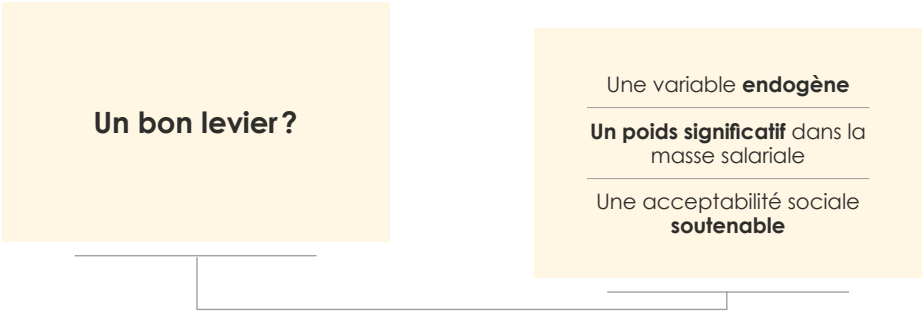
Une variable endogène

Un poids significatif

Une acceptabilité sociale soutenable

Trois choses à savoir pour identifier un bon levier

Désormais avertis de la distinction à établir entre les **variables endogènes et exogènes** et les **clés d'évolution** à prendre en compte dans les composantes des différents profils de rémunération, vous pouvez partir à la recherche des leviers véritablement influents dans la maîtrise de votre masse salariale... Où vous découvrirez que ce ne sont pas les heures supplémentaires qui engendrent les plus grandes dérives.



Une variable endogène

Repérez tout d'abord les variables endogènes sur lesquelles vous pourrez véritablement exercer une action, en accord avec votre politique salariale. Par exemple :

- **L'indice moyen** : Intervenez sur votre politique salariale d'avancement de grade et de promotions internes (variables endogènes).
- **Les équivalents temps plein (ETP)** : adaptez les temps de travail des nouveaux postes, comme par exemple ceux concernant l'animation périscolaire,
- **Les heures supplémentaires** : Veillez à ce que les heures supplémentaires ne deviennent pas un élément à part entière de la rémunération (prime) mais reste la compensation d'un surcroît d'activité.

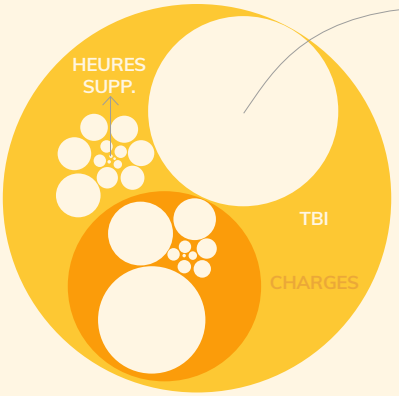
Un poids significatif dans la masse salariale

Examinez ensuite les composantes des profils de rémunération les plus représentées, afin d'identifier les plus influentes.

COLLECTIVITÉ TÉMOIN

50 000 habitants

46 M€ masse salariale



TITULAIRE CNRACL TRAITEMENT DE BASE INDICIAIRE

18 572 809
Montant de la sélection

53,99 %
Montant / Profil

42,94 %
Montant / Masse salariale globale de la sélection

42,79 %
Montant / Masse salariale globale totale

NOM DE LA CLÉ	VALEUR CUMULÉE	VALEUR MOYENNE	UNITÉ
Equivalent temps plein	10 284,58	857,05	Mois x Hommes
indice moyen	385,57	385,57	Points d'indice
Valeur du point mensuelle	4,68	4,68	€

Intéressons-nous ici à **la masse salariale des titulaires CNRACL**, soit **34,6 millions** d'euros, et passons en revue ses différentes composantes de rémunération.
La représentation graphique ci-dessus facilite la bonne compréhension de ces composantes et leur poids respectif dans la masse salariale des titulaires CNRACL. On y lit que les deux principaux postes sont :

- **Le traitement de base indiciaire** pèse **18 millions d'euros**, soit plus de la moitié (53,99%) de la masse totale des titulaires CNRACL,

- **Les charges patronales** (bulle en second plan, à gauche) s'élèvent à **9,7 millions**, soit 29%.

Pour espérer un résultat tangible sur la masse salariale globale, c'est donc sur ces deux composantes que la collectivité devrait agir.

A l'inverse, on notera que **les heures supplémentaires**, bien qu'appartenant aux variables endogènes et donc maîtrisables par la collectivité, ont un impact très faible dans cette masse salariale : 1,3% **(500 K€)** de la masse salariale des titulaires mais **moins de 1% de la masse salariale globale.**

Une acceptabilité sociale soutenable

Ce dernier critère s'évalue **selon l'histoire, le contexte et le dialogue social** propres à chaque collectivité.

Par exemple, le non remplacement d'un départ à la retraite sera a priori toujours plus acceptable qu'une suppression de poste. Il convient également d'évaluer l'acceptabilité des décisions **du point de vue des administrés**: par exemple le non remplacement d'une Atsem absente ou la réduction des horaires d'ouverture d'un guichet de service public sont des motifs d'insatisfaction des habitants.

Non remplacement d'1 départ sur 2 à la retraite

VS

Suppression des postes

Choisir un levier d'action

Heures supplémentaires

Remplacement des départs en retraite

Remplacement des absences

Action sur les heures supplémentaires

✔ **Variable endogène** : élément à la discrétion de l'employeur.
✖ **Poids marginal** : impact peu significatif des heures supplémentaires qui pèsent souvent moins de 1 % de la masse salariale

✖ **Acceptabilité sociale faible** : les heures supplémentaires permettent de dynamiser les bas salaires.

COMMUNE		ÉCONOMIE
20 000 Habitants **12 M€** Masse salariale sur 3 ans	Action sur les HS engagées en 2019 ▶	**15K€** sur la masse salariale, soit une économie de 0.1% sur 3 ans

👍 Ne fixez plus d'objectifs financiers sur les heures supplémentaires. Etablissez plutôt des objectifs managériaux visant à éviter les dérives, sans en faire des leviers financiers de maîtrise de la masse salariale.

Politique de remplacement des départs en retraite

✔ **Variable endogène**
✔ **Poids significatif** : impact significatif sur la masse salariale
✔ **Acceptabilité sociale forte** : elle appelle une réflexion relative à la réorganisation des services.

CONSEIL RÉGIONAL		GAIN TOTAL
125K€ de masse salariale **48 ans et 10 mois** Age moyen des titulaires **140 Titulaires** > 62 ans à fin 2017	Remplacement 1 retraite sur 2 2018 -2020 ▶	**15M€** soit en moyenne 5 millions par an

👍 C'est aujourd'hui l'un des leviers les plus efficaces. N'hésitez pas à repenser votre organisation des services lors de départs à la retraite.

Politique de remplacement des absences

✔ **Variable en partie endogène**
✔ **Poids significatif dans la masse salariale** : impact significatif sur la masse salariale
✔ **Acceptabilité sociale correcte** : si elle est précédée d'une réflexion relative à la réorganisation des services.

COMMUNE **9 000** Habitants	Non remplacement des absences de courte durée	▶	GAIN SUR 2 ANS **85K €** soit - 1.5% sur la masse salariale

👍 Il s'agit d'un levier efficace si la stratégie de remplacement est affichée. Hormis ceux qui sont obligatoires (respect du taux d'encadrement de jeunes enfants par exemple), les remplacements doivent faire l'objet d'une stratégie claire et connue de tous.

03

Faciliter la décision

Stratégie pluriannuelle

Tableau de bord

Faciliter la décision

Stratégie pluriannuelle

Démonstration en trois temps

Tableau de bord

La projection pluriannuelle pour une stratégie de pilotage de la masse salariale efficiente

Des leviers d'actions sont-ils identifiés selon les trois paramètres enseignés par les consultants d'Adelyce (variable endogène, poids significatifs, acceptabilité sociale) ?
Vous allez à présent pouvoir **fournir aux décideurs des éléments d'aide à la décision puissants** en estimant les gains de leur activation, à moyen et long termes, sur la masse salariale.

L'élaboration de votre stratégie de pilotage pluriannuelle de la masse salariale s'appuie sur trois composantes :

- **La tendance d'évolution de la masse salariale** que vous dégagez en effectuant la projection d'un scénario minimum, à effectif et ETP constants, auxquels s'ajoutent les éléments incontournables. Cette projection minimum est essentielle pour permettre aux élus de fixer des objectifs réalistes de maîtrise des dépenses de personnel.

- **La sélection des leviers d'action** que vous opérez après l'identification, le chiffrage et la hiérarchisation des mesures les plus adaptées à vos objectifs.

- **La prospective pluriannuelle intégrant la stratégie retenue** donnera la ligne conductrice des budgets à venir.

01 Projeter le scénario minimum

Sensibiliser les décideurs

Fixer les objectifs de maîtrise selon la situation financière

02 Identifier et chiffrer les leviers d'action

Guider les décideurs dans le choix des leviers à activer

03 Intégrer les leviers dans la prospective

Fixer la ligne directrice pour les budgets à venir

Qu'est-ce qu'un scénario minimum ?

La projection au fil de l'eau se base sur les profils et les grades en prenant en compte les données de rétrospective. Cette projection s'effectue **à effectif et ETP constants**. Dans l'Atelier salarial, Adelyce affine la projection du scénario minimum de plusieurs manières :

- prise en compte de **l'évolution tendancielle des clés d'évolution** (indice moyen, nombre d'enfants, taux d'HS, nombre de points de NBI) pour chaque association de profil et type de rémunération,

- prise en compte de la **saisonnalité de certaines rémunérations**,

- correction des erreurs ou anomalies, grâce au modèle statistique ETS permettant d'**exclure les éléments exceptionnels** tels que les rappels de traitements positifs ou négatifs.

Projection de la masse salariale au fil de l'eau (inclus l'effet report)

=

Avancements d'échelons + PPCR + Augmentation de la valeur du point + Charges patronales + Régime indemnitaire + ...

A cette projection au fil de l'eau, il faut **ajouter les évolutions réglementaires** : les avancements d'échelons, le PPCR, l'augmentation de la valeur du point, les évolutions de charges patronales et l'enveloppe complémentaire liée à la mise en place du RIFSEEP.

Comment sélectionner les leviers ?

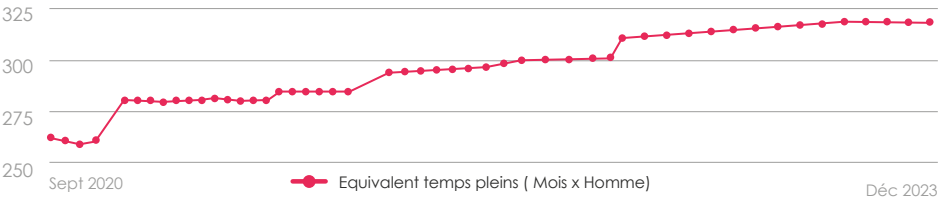
Le chiffrage de chacun des leviers d'action permet de **mesurer l'impact financier de leur activation**. Vous pourrez alors hiérarchiser les leviers et sélectionner les plus pertinents à activer. Pour ce faire, vous devez vous appuyer sur :

- l'**évaluation du levier** dans le scénario au fil de l'eau (à partir de la clé d'évolution de l'une des composantes de la rémunération),
- l'évolution de ce même levier dans une **projection financière prévoyant son activation**.

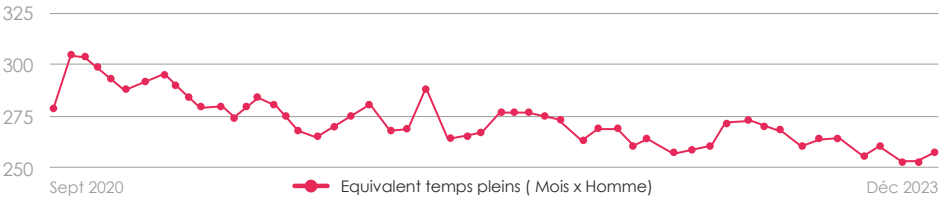
Dans l'Atelier salarial, ces projections sont générées dans un format graphique qui en simplifie la compréhension et la lecture.

Par exemple, l'hypothèse du non remplacement d'un départ à la retraite sur deux dans un établissement aboutit à des courbes de ce type :

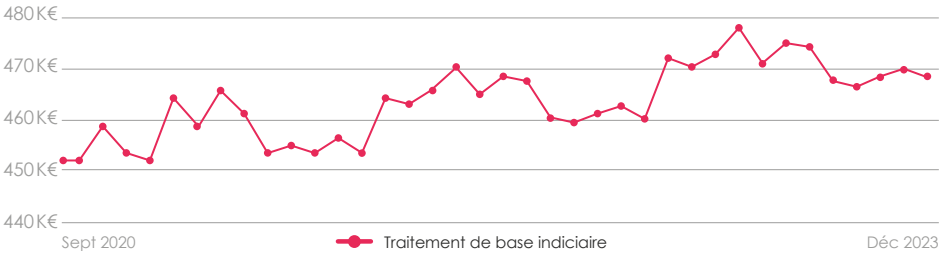
SCÉNARIO AU FIL DE L'EAU



EN ACTIONNANT LE LEVIER



LES GAINS



Graphique 1 : on visualise que l'établissement va connaître une augmentation de 20% de ses ETP dans les 3 ans.

Graphique 2 : en projetant le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, on se rend compte qu'il pourrait a contrario réduire ses ETP de 15% sur la même période.

Graphique 3 : au global, le TBI augmenterait seulement de 20K€ sur les 3 ans.

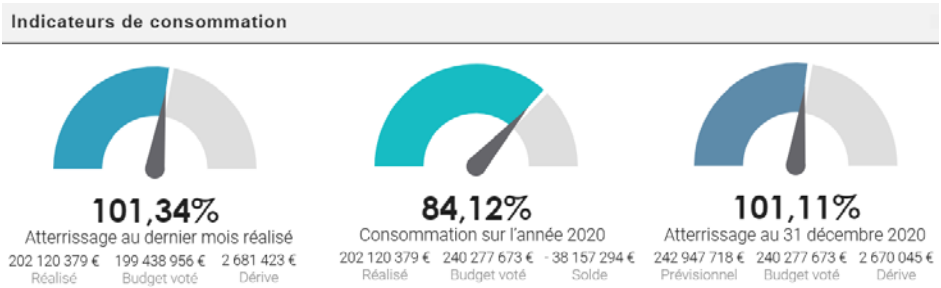
Une action forte sur les ETP permet donc de **freiner considérablement l'évolution du TBI** des titulaires (élément majeur de la masse salariale, qui évolue aussi selon l'indice majoré moyen et la valeur du point).

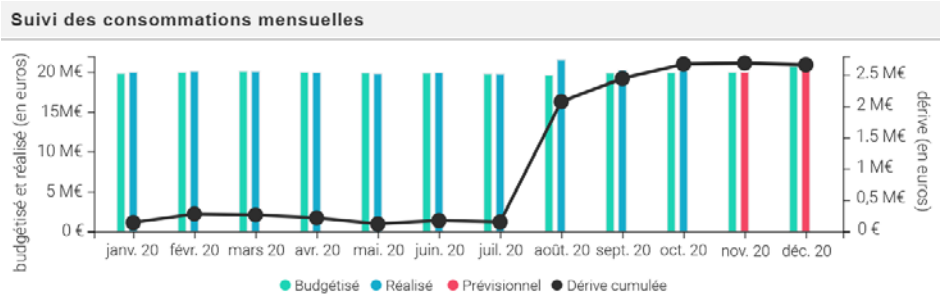
Le tableau de bord pour suivre l'efficacité des leviers sélectionnés

Dès lors que les leviers d'action sont validés, le pilotage financier consiste à s'assurer de leur efficacité telle que prévue et budgétée. La sélection des indicateurs et le suivi dans le tableau de bord sont les outils de contrôle et d'alerte du respect budgétaire.

Quelles informations pour un tableau de bord accepté par tous ?

- Des données qualitatives, sûres, dont la collecte et le traitement ne peuvent être remis en cause,
- Un mode d'actualisation simple, voire embarqué,
- Des indicateurs limités et pertinents,
- Des représentations graphiques lisibles par tous, jusqu'aux non-experts,
- Des projections de tendances, facilitant l'anticipation,
- Des commentaires concis,
- L'émetteur et les sources utilisées.





Qui doit accéder au tableau de pilotage financier de la masse salariale ?

Les tableaux de bord sont faits pour être partagés ! A la discrétion de chaque service, ils facilitent l'action de chacun des acteurs sur le pilotage de la masse salariale.

- **Ressources humaines** - Le tableau de bord est dans votre cas un outil de gestion opérationnelle grâce auquel vous analysez les résultats mensuels, suivez les effectifs et ETP, réfléchissez à la préparation budgétaire et surveillez le comportement des indicateurs clés.

- **Chefs des services opérationnels** - Disposer du tableau de bord dédié de votre service vous responsabilise : vous pouvez mesurer mois après mois l'évolution de sa masse salariale et respecter plus facilement l'enveloppe budgétaire allouée.

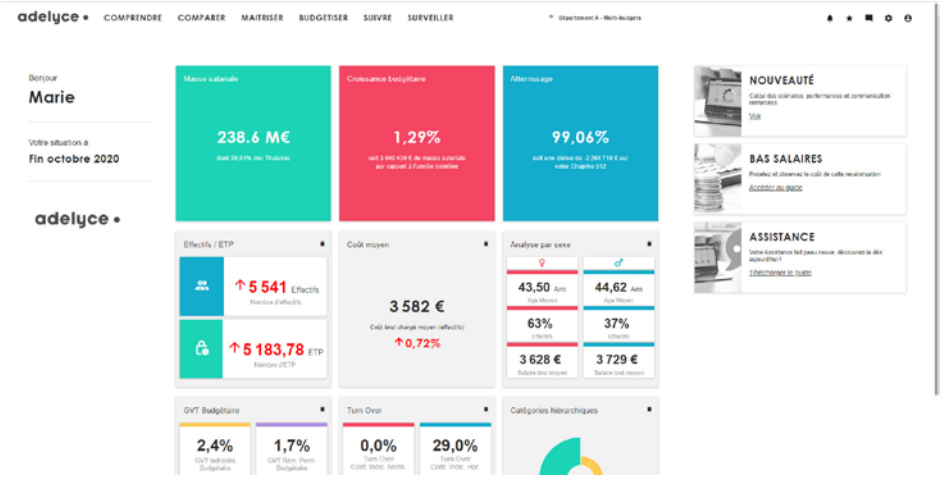
- **Elus et direction générale** - Le tableau de bord est pour vous un outil d'aide à la décision par excellence. Il doit vous informer, faciliter l'analyse et vous alerter avec des indicateurs clés explicites.

04

Atelier salarial d'Adelyce

Atelier salarial

Solution experte
de pilotage de la masse salariale
du secteur public



L'Atelier salarial est une solution dédiée à **la maîtrise et l'optimisation financière** de la masse salariale du secteur public.

Piloter le budget du personnel demande à manipuler une grande quantité de données salariales. Les variables réglementaires et autres paramètres législatifs complexifient l'exercice de projection budgétaire.

Via l'**observatoire de la masse salariale**, les dirigeants disposent d'éléments statistiques dynamiques pour comprendre la structuration de la masse salariale et valider les leviers d'actions les plus efficaces.

L'Atelier salarial génère facilement **autant de budgets pluriannuels que d'hypothèses** (départs en retraite, mutations, recrutements, externalisation de services ou encore réorganisation interne).

Son **tableau de bord**, actualisé mensuellement par l'importation de données de paies, permet de suivre en temps réel l'évolution de la masse salariale grâce à des **indicateurs simples et lisibles**, comme par exemple le « disponible prévisible » au 31 décembre. Il est entièrement paramétrable : c'est l'utilisateur qui décide des informations de suivi qu'il affiche sur son écran d'accueil.

Participez à une démonstration de l'Atelier salarial

L'optimisation du budget RH vous touche de près ou est une priorité dans votre collectivité ?
N'hésitez pas à participer à une démonstration de l'Atelier salarial.

Inscrivez-vous sur adelyce.fr

Adelyce

**Les experts
de la masse salariale
du secteur public**

Vincent Derrien **Président d'Adelyce**

Nous avons créé Adelyce, persuadés que les collectivités pourraient d'autant mieux améliorer leur marge de manœuvres budgétaires qu'elles auraient accès à des analyses indépendantes et à des projections financières régulièrement actualisées.

Crise économique, réduction des dotations de l'Etat, accroissement de l'endettement des communes... Notre vocation a rejoint de manière accrue la priorité des collectivités.
Nous rendons accessible - dans tous les sens du terme - l'optimisation de la masse salariale avec un haut niveau d'expertise et de service, des outils de pilotage en temps réel simples à utiliser et des tarifs adaptés à l'usage effectif de nos solutions.

Ce qui nous distingue des cabinets de conseil et des éditeurs logiciels ? Nous réunissons les compétences des deux dans un format plus léger et réactif, au service d'une seule spécialité, le pilotage de la masse salariale.

Depuis 2007, Adelyce accompagne les collectivités dans l'optimisation et la maîtrise de leur situation financière avec **une offre originale**, réunissant **conseils d'experts et outils de pilotage** en mode SaaS.

Le recours au Cloud computing participe à la légèreté et au pragmatisme de ses prestations : ses clients s'abonnent... et c'est tout !

L'Atelier salarial, dédié au pilotage de la masse salariale, combine une modélisation puissante et des restitutions **«clé en main»**.

Son expertise s'appuie sur :

- Une parfaite connaissance du **métier de la paie du secteur public**,
- Une **base de données inégalée** qui permet des projections ultraprécises,
- Un **«cœur» mathématique** issu des dernières technologies d'Intelligence Artificielle.

La richesse d'analyse et la finesse des projections budgétaires proposées par l'Atelier salarial sont réellement inédites :

Il équipe déjà des centaines de structures publiques (régions, départements, métropoles, communes, groupements…) mais aussi de nombreux SDIS et plus récemment des centres hospitaliers.

La formule convient aux utilisateurs puisque Adelyce enregistre un taux de fidélisation de 98 % en 2020.

Ce livre blanc est rédigé par l'équipe des consultants experts Adelyce

Ils accompagnement quotidiennement les DGS, DRH, directeurs financiers ou encore les contrôleurs de gestion dans l'optimisation de leur masse salariale.

Au fait de leurs problématiques concrètes, ils apportent des réponses pragmatiques et un suivi personnalisé aux utilisateurs de l'Atelier salarial.

Adelyce est une entreprise indépendante, aussi dispose-t-elle d'une objectivité et d'une liberté totales de conseil.

Nos consultants sont des spécialistes de la fonction publique territoriale et hospitalière : gestion financière, management et droit public.

Ils partagent leur méthode et leur expérience cumulée inégalée en matière de maîtrise de la masse salariale.

Ils assurent une veille sectorielle et réglementaire et publient régulièrement articles et études sur notre blog.

Abonnez-vous à notre newsletter

Tous les 15 jours, recevez votre revue de presse professionnelle directement dans votre boîte mail. Toute l'actualité des finances et de la masse salariale du secteur public sélectionnée par les consultants d'Adelyce, la règlementation analysée et synthétisée, des études exclusives basées sur l'observatoire Adelyce…
Inscrivez-vous sur www.adelyce.fr

PEFC 10-31-1393 / Certifié PEFC / Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées. / pefc-france.org