Comment piloter **sa masse salariale** dans un **contexte inflationniste** ?

L'EXPERTISE WEKA

WEKA .media .jobs .fr

Le monde du travail évolue ?

Offrez à vos agents des avantages qui leur ressemblent...

...avec nos solutions 100 % digitales

**Plus de pouvoir d'achat,
plus de bien-être, plus d'engagement.**

Alimentation • Motivation • Solidarité

Ticket Restaurant® | Kadéos | Ticket CESU | Ticket Service

EDENREDFRANCE, S.A.S au capital de 464.966.992€ dont le siège social est situé 166-180, boulevard GabrielPéri, 92240 Malakoff – 393365135 R.C.S. Nanterre – TVA Intra Communautaire : FR13393365135. Les marques mentionnées sur ce document sont enregistrées et propriété de EDENRED S.E., des sociétés de son groupe ou des sociétés partenaires dont EDENRED FRANCE S.A.S détient des droits d'utilisation. Crédit GettyImage 09/2023

Sommaire

- Edenred ..... p. 2
- Le mot de l'éditeur ..... p. 3

I – LES DERNIÈRES MESURES GOUVERNEMENTALES EN FAVEUR DU POUVOIR D'ACHAT

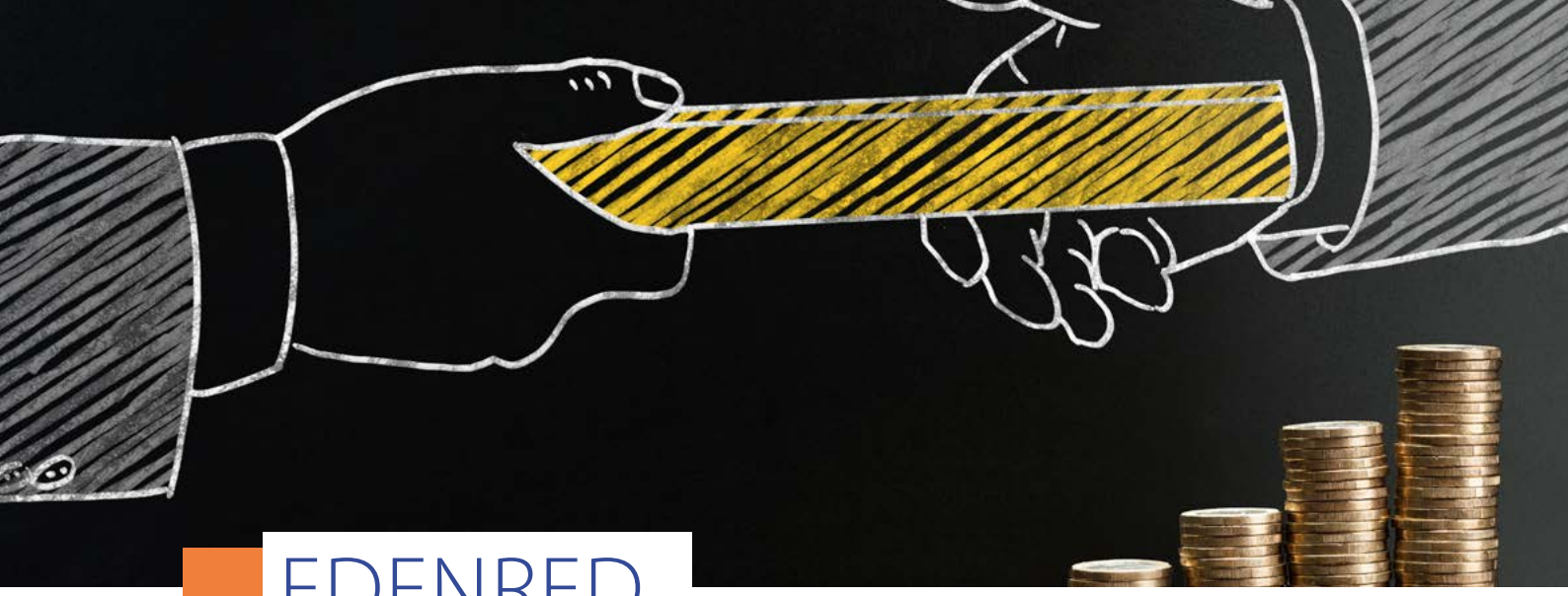
- Relèvement du SMIC au 1er mai 2023 : les grilles indiciaires des agents publics sont modifiées ..... p. 4
  ACTUALITÉS
- Le pouvoir d'achat des agents est légèrement revalorisé au 1er juillet 2023 ..... p. 6
  ACTUALITÉS

II – QUELLES ACTIONS POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE DES AGENTS ?

- Entretien avec Joris Benelle, DGS de la Communauté de communes du Grésivaudan et membre de l'ADGCF ..... p. 8
  ENTRETIEN
- Entretien avec Aude Fournier, DGA Transformation à la Ville de Marseille et Vice-présidente de l'Association des DRH des Grandes Collectivités (ADRHGCT) ..... p. 10
  ENTRETIEN
- Action sociale : Mettre en œuvre la PSC et lutter contre l'inflation ..... p. 13
  TABLE-RONDE
- Piloter la masse salariale en période d'inflation : trois questions à trois responsables des ressources humaines ..... p. 16
  ENTRETIEN

III – GESTION ET PILOTAGE DES RH EN CONTEXTE INFLATIONNISTE

- Faire face aux contraintes budgétaires ..... p. 19
  FICHE WEKA
- Masse salariale et budget : rôle et pilotage des DRH ..... p. 25
  MASTERCLASSE WEKA
- Piloter les effectifs et la masse salariale dans une collectivité territoriale : quels enjeux et quels outils ? ..... p. 28
  FICHE WEKA
- Gérer les ressources humaines dans un contexte inflationniste ..... p. 35
  FICHE WEKA



EDENRED

« La mise en œuvre de politiques efficientes et pérennes est au cœur des défis du secteur public, tout particulièrement dans les collectivités locales. En cette ère de transformations rapides et d'adaptations constantes, la question de l'attractivité et de la fidélisation des agents devient incontournable pour mener à bien ces révolutions.

L'engagement des équipes ne peut être obtenu sans reconnaissance, et la rémunération, bien que cruciale, ne suffit plus dans une période où le marché de l'emploi est en tension. Il est alors nécessaire d'explorer d'autres pistes, d'autres formes d'engagements, plus en phase avec les attentes actuelles.

Un axe crucial de différenciation s'opère via la capacité des collectivités à offrir à leurs agents une gamme d'avantages sociaux diversifiée. L'augmentation du pouvoir d'achat, l'accès à une pause déjeuner de meilleure qualité, un meilleur équilibre vie professionnelle/personnelle grâce aux services à la personne, améliorent la qualité de vie au travail. Ces dispositifs jouent sur l'engagement et l'implication des agents pour leur permettre d'accomplir leur mission de service public dans les meilleures conditions, tout en veillant à l'équité.

Les collectivités savent que l'exemplarité est cruciale pour impulser des comportements positifs auprès des agents et citoyens.

Dans ce contexte, la Responsabilité sociétale et environnementale (RSE) se dessine comme une perspective directrice et enrichissante. En s'engageant dans une stratégie RSE, les collectivités locales peuvent concilier développement économique de leur territoire et quête de sens chère aux nouvelles générations.

Les avantages sociaux, sur le modèle de Ticket Restaurant®, permettent d'orienter les dépenses des bénéficiaires vers les commerçants et de soutenir l'économie locale en favorisant la création d'emplois. De plus, ces dispositifs sont également bénéfiques pour les employeurs, notamment grâce aux exonérations fiscales associées. En cette période d'inflation, il est essentiel de faire preuve d'innovation pour faire plus avec moins.

Les défis du secteur public sont certes multiples, mais ce secteur a toujours démontré que l'innovation sociale et environnementale offre des pistes prometteuses. En prenant des mesures concrètes pour améliorer la qualité de vie au travail, en adoptant des pratiques plus respectueuses de l'environnement et en modernisant leurs outils, les collectivités locales peuvent bâtir un avenir partagé, plus durable et plus attractif pour leurs agents. »

Julien Blanco, *Directeur National des Ventes Secteur Public pour Edenred*

LE MOT DE L'ÉDITEUR

Déjà contraintes financièrement, conséquence de multiples facteurs – baisse des recettes fiscales, financement du RIFSEEP et des hausses du point d'indice, explosion des coûts de l'énergie, mise en place prochaine de la protection sociale complémentaire obligatoire, etc…), les organisations publiques doivent plus que jamais piloter efficacement leur masse salariale et leur prospective RH.

Elles doivent aussi conduire cette démarche stratégique de pilotage de l'organisation dans l'objectif d'inclure les agents et de leur permettre l'épanouissement nécessaire à la réussite collective des politiques publiques mises en œuvre. Car « il est crucial de réaffirmer que les ressources humaines d'une collectivité ne sont pas un coût mais une richesse ! », rappelle justement Joris Benelle, DGS de la Communauté de communes du Grésivaudan.

Au regard des marges de manœuvre étroites, il faut bien souvent avoir recours à des solutions innovantes et alternatives en matière de politique RH et d'action sociale. Edenred propose toute une gamme de services qui permet à la collectivité d'agir directement sur le pouvoir d'achat des agents. En outre, ceux-ci intègrent les enjeux de responsabilité sociale et environnementale de la collectivité à l'échelle de son territoire, par exemple en favorisant les emplois non délocalisables et en soutenant l'activité économique locale.

Nous sommes fiers d'éditer dans notre collection « L'expertise WEKA » ce Livre blanc avec notre partenaire Edenred, sur ce sujet crucial pour, notamment, redonner une indispensable attractivité des carrières publiques en ces temps d'inflation.

Julien Prévotaux
Directeur éditorial & des rédactions – WEKA

Relèvement du SMIC au 1er mai 2023 : les grilles indiciaires des agents publics sont modifiées

Un arrêté du 26 avril 2023 porte relèvement du salaire minimum de croissance au 1er mai 2023. Le décret n° 2023-312 du 26 avril 2023 augmente quant à lui, à la même date, le minimum de traitement fixé par la grille régissant la rémunération de la fonction publique.

Le minimum de traitement d'un agent public correspondait au préalable à l'indice majoré 353 (soit à l'indice brut 385), il est désormais fixé depuis le 1er mai 2023 à l'indice majoré 361 correspondant à l'indice brut 397.

Le niveau de l'indice mensuel des prix à la consommation génère un relèvement du SMIC horaire au 1er mai 2023

Conformément aux dispositions des articles L. 3231-5 et L. 3423-1 du Code du travail et compte tenu du niveau de l'indice mensuel des prix à la consommation, qui atteint 116,07 pour le mois de mars 2023, le taux du salaire minimum de croissance, est majoré de 2,22 % pour prendre effet au 1er mai 2023.

À compter du 1er mai 2023, l'arrêté du 26 avril 2023 porte en métropole, en Guadeloupe, en Guyane, en Martinique, à La Réunion, à Saint-Barthélemy, à Saint-Martin et à Saint-Pierre-et-Miquelon, le montant du SMIC brut horaire à 11,52 € (augmentation de 2,22 %), soit 1 747,20 € mensuels sur la base de la durée légale du travail de 35 heures hebdomadaires.

Ce même arrêté porte à Mayotte, le montant du SMIC brut horaire à 8,70 € (augmentation de 2,22 %), soit 1319,50 € mensuels sur la base de la durée légale du travail de 35 heures hebdomadaires. Le minimum garanti s'établit à 4,10 € au 1er mai 2023.

Au 1er mai 2023, le minimum de traitement des agents publics correspond à une rémunération de 1 750,85 € bruts mensuels

Le minimum de traitement des agents publics est désormais fixé à l'indice brut 397 et l'indice majoré 361, ce qui correspond à une rémunération de 1 750,85 € bruts mensuels. Jusqu'alors, il avait été porté au 1er janvier 2023 à l'indice brut 385 et à

l'indice majoré 353. Ainsi, depuis le 1er mai 2023, tous les agents publics occupant un emploi doté d'un indice inférieur à l'indice majoré 361 doivent percevoir le traitement afférent à l'indice majoré 361.

Peuvent bénéficier concrètement de cette revalorisation, les agents de l'échelle C1 qui se trouvent sur les huit premiers échelons, les agents de l'échelle C2 qui se trouvent sur les cinq premiers échelons, les agents de maîtrise qui se trouvent sur les quatre premiers échelons, les agents de maîtrise principaux qui se trouvent sur le premier échelon et les brigadiers-chefs principaux qui se trouvent sur le premier échelon.

Sont aussi concernés les chefs de police municipale qui détiennent le premier échelon et les sous-officiers de sapeurs-pompiers professionnels (premier échelon pour le grade d'adjudant, échelons un et deux pour le grade de sergent). Les agents de catégorie B (NES) relevant du premier grade qui se trouvent sur les deux premiers échelons sont également bénéficiaires de cette hausse.

C'est aussi les cas pour les auxiliaires de puériculture au premier échelon, pour les moniteurs-éducateurs et intervenants familiaux sur les deux premiers échelons et pour les aides-soignants de classe au premier échelon.

Enfin, les agents de la catégorie C au premier échelon qui relèvent de l'échelle C3 de rémunération sont aussi concernés.

Le minimum de traitement dans la fonction publique avait déjà été valorisé les 1er octobre 2021, 1er janvier 2022, 1er mai 2022 et au 1er janvier 2023.

Le minimum de traitement dans la fonction publique avait déjà été valorisé les 1er octobre 2021, 1er janvier 2022, 1er mai 2022 et au 1er janvier 2023.

Le pouvoir d'achat des agents est légèrement revalorisé au 1er juillet 2023

Au 1er juillet, fonctionnaires et contractuels sont augmentés d'1,5 % et ils bénéficient de cinq points d'indice supplémentaires dès janvier 2024. Une revalorisation insuffisante pour les syndicats, qui ont à nouveau rencontré le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques avant l'été.

Le 12 juin, à l'issue d'une réunion multilatérale des huit organisations syndicales de la fonction publique, le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini, a annoncé une augmentation d'1,5 % du traitement des fonctionnaires et des contractuels (hors primes et indemnités) au 1er juillet, comme le confirme le décret n° 2023-519 du 28 juin 2023, portant majoration de la rémunération des personnels civils et militaires de l'Etat, des personnels des collectivités territoriales et des établissements publics d'hospitalisation. Ils seront en outre crédités de cinq points d'indice supplémentaires à partir du 1er janvier 2024 – neuf points pour certains agents des catégories B et C. Cet automne, une prime exceptionnelle de 300 à 800 euros bruts (soit environ 240 à 720 euros nets) sera également accordée aux agents dont la rémunération brute totale est inférieure à 3 250 euros. Ce qui concerne potentiellement 803 000 agents de la fonction publique territoriale (FPT). Toutefois, dans les collectivités, cette prime ne sera pas de droit mais elle dépendra d'une délibération.

La revalorisation d'1,5 % n'est pas à la hauteur des demandes des syndicats qui revendiquaient une augmentation de la valeur du point d'indice au moins équivalente à celle de 3,5 % octroyée en 2022. En jeu : le pouvoir d'achat des agents, qui conditionne l'attractivité dans une fonction publique qui peine à recruter. Car si les métiers du secteur public n'attirent plus, la continuité de certains services peut être remise en cause par manque de personnel : fermetures, réduction des horaires d'ouverture… Ainsi, la CFDT Fonction publique estime avoir été « entendue sur les types de mesures à mettre en œuvre, mais pas sur les

montants qu'elle voulait supérieurs à ceux de 2022 : « la reconnaissance de l'engagement des agents dans leur travail n'est pas à la hauteur, et nous sommes loin du « choc d'attractivité » indispensable pour pourvoir les 60 000 postes vacants », a précisé l'organisation syndicale dans un communiqué.

Le think tank Sens du service public expliquait déjà le 9 juin que la hausse de 3,5 % de la valeur du point d'indice en 2022, dans un contexte très inflationniste (presque 6 % sur un an en juin 2023) et après dix années de gel, « bien qu'elle soit très significative au regard des précédentes, ne correspond{ait} pas à une augmentation équivalente du pouvoir d'achat des agents publics ». Que dire alors d'une revalorisation de 1 % ?

D'autres mesures sont prévues : reconduction de la garantie individuelle de pouvoir d'achat (Gipa), prise en charge de 75 % de l'abonnement de transports en commun au lieu de 50 % à partir de septembre », revalorisation des frais de mission et relèvement du plafond des nuits d'hôtel et de l'indemnité repas. Des mesures certes positives, précise la CFDT mais elles ne concerneront qu'une minorité d'agents.

Le coût de ces mesures devrait représenter 3,5 milliards d'euros au deuxième semestre pour atteindre environ 6 milliards d'euros en 2024. Pointant toutefois des annonces « précipitées et non concertées avec les organisations syndicales et les employeurs publics », le Sens du service public a réaffirmé le besoin d'une conférence salariale annuelle comme dans les pays européens voisins. Un moyen, précise le think tank, de donner des perspectives à la fois aux agents et aux employeurs publics autres que l'État, et d'éviter d'être suspendu au « bon vouloir du Prince ».

La revalorisation d'1,5 % n'est pas à la hauteur des demandes des syndicats qui revendiquaient une augmentation de la valeur du point d'indice au moins équivalente à celle de 3,5 % octroyée en 2022.

Entretien avec Joris Benelle, DGS de la Communauté de communes du Grésivaudan et membre de l'ADGCF

JORIS BENELLE,
DGS de la Communauté de communes du Grésivaudan et membre de l'ADGCF

Weka : En cette période d'inflation, comment le DGS d'une intercommunalité appréhende la gestion des ressources humaines ? Mettez-vous en place des plans d'action spécifiques ?

Joris BENELLE : Inflation ou pas, et même si ça peut paraître démagogique, je pense qu'il est crucial de réaffirmer que les ressources humaines d'une collectivité ne sont pas un coût mais une richesse ! Le COVID et le « quoi qu'il en coûte » s'ajoutant à la période actuelle de déficit d'attractivité de la fonction publique ont renforcé cette affirmation. Autrement dit, investir dans les ressources humaines est forcément bénéfique pour le service public et les agents qui le déploient. La masse salariale est un des plus importants postes de dépenses dans les budgets des collectivités, c'est un fait. Mais n'est-ce pas notre ADN que de déployer du service public sur les territoires ? Ceci étant dit, il convient de bien dépenser, de maîtriser et de prévoir. En période d'inflation, au-delà d'actions spécifiques sur lesquelles je reviendrai, c'est d'abord une prise en compte globale. C'est-à-dire une stratégie RH qui accompagne les agents sur tous les champs (prévention, santé, qualité de vie, formation, évolution de carrière...).

Weka : Privilégiez-vous d'autant plus des solutions alternatives en faveur du pouvoir d'achat ?

Joris BENELLE : Cette question est d'actualité chez nous puisque nous venons d'acter deux mesures fortes. Sur la valeur et la prise en charge des titres-restaurant puisque, nous passons de 6 € à 7 € et, en même temps, d'une prise en charge à 60 % agents, 40 % collectivité à l'inverse 40 % agents 60 % collectivité. C'est du pouvoir d'achat direct et visible pour l'ensemble des personnels. Cela représente un effort de 125 000 € pour 900 agents. En parallèle, nous avons également travaillé sur une prise en charge supplémentaire de la mutuelle en fonction du niveau de rémunération des agents.

■ ***Weka : Quel est l'impact des hausses du point d'indice de traitement des agents publics sur la masse salariale et le budget de votre collectivité ?***

Joris BENELLE : Précisément 514 000 € sur près de 30M€ de masse salariale. A titre comparatif, la mise en place du RIFSEEP en 2021 a représenté un effort de 1M€, soit le double.

■ ***Weka : Y a-t-il des indicateurs particuliers à prendre en compte pour une projection à long-terme ? Mettez-vous en place une collaboration étroite entre les prospectives RH et financière ?***

Joris BENELLE : Plus que des indicateurs, je parlerais volontiers de signaux ou de facteurs. D'abord, des facteurs endogènes consistant à soutenir les personnels et à les fidéliser. Il s'agit de travailler sur l'attractivité et donc sur le package proposé aux agents. Cela peut toucher à la rémunération, aux avantages mais aussi à la qualité de vie au travail de manière globale. En période de pénurie, les personnels y sont de plus en plus sensibles et il faut accepter d'investir. Ensuite, des signaux exogènes commencent à émerger. Je pense notamment à la pression mise sur la rémunération des fonctionnaires par l'ensemble des syndicats auprès de M. le Ministre de la transformation et de la Fonction publiques. On voit d'ailleurs se multiplier les tribunes appelant à une remise à niveau d'ampleur et on pense également aux efforts non négligeables faits récemment par nos voisins allemands. Ce sont clairement des signaux qui poussent à réfléchir et à anticiper… Les prospectives RH et financière sont totalement liées chez nous. Que ce soit dans la préparation budgétaire, dans la trajectoire pluriannuelle ou dans l'exécution, nous veillons à suivre et à corréler les 2. Comment mettre en place de nouveaux services publics ou projets sans mesurer les impacts RH ? C'est précisément cette équation qu'il faut résoudre.

Retrouvez également l'entretien avec Joris Benelle dans le magazine Edenred « Anticipez les tendances » avec ce lien : https://www.edenred.fr/magazine/anticiper-les-tendances/interview-avec-joris-benelle

Les prospectives RH et financière sont totalement liées chez nous. Que ce soit dans la préparation budgétaire, dans la trajectoire pluriannuelle ou dans l'exécution, nous veillons à suivre et à corréler les 2.

Entretien avec Aude Fournier, DGA Transformation à la Ville de Marseille et Vice-présidente de l'Association des DRH des Grandes Collectivités (ADRHGCT)

AUDE FOURNIER, DGA Transformation à la Ville de Marseille et Vice-présidente de l'Association des DRH des Grandes Collectivités (ADRHGCT)

Weka : Quelles sont vos marges de manœuvre pour limiter l'impact de l'inflation sur vos agents ?

Aude FOURNIER : Au-delà des nombreuses mesures réglementaires déclenchées par l'État qui s'imposent aux employeurs publics (hausse du point d'indice, ajout de points, refonte des grilles indiciaires, hausse du versement transports, GIPA…), la collectivité, sous réserve de disponibilités budgétaire, conserve aussi des leviers pour valoriser le pouvoir d'achat de ses agents et ainsi limiter l'impact de l'inflation : possibilité de délibérer une prime « pouvoir d'achat » (selon les principes adoptés pour l'État ou d'une façon différente en vertu du principe de libre administration), de relever certains plafonds indemnitaires notamment pour les agents catégorie C et/ou à l'IFSE forfaitisée dans la limite néanmoins des plafonds réglementaires et dans le cadre du principe de parité (cela ne peut être plus avantageux que les dispositions servies aux agents de l'État) ; en résumé il y a des possibilités via le traitement mais elles restent bien encadrées par le contrôle de légalité et la nécessité de délibérer bien sûr.

À côté de la rémunération en tant que telle, il est également possible de moduler les prestations sociales : directement (valeur faciale des chèques déjeuner, montant de la participation employeur à la protection sociale…) ou indirectement *via* un comité d'action sociale ou l'adhésion au CNAS.

Dans le contexte économique et social actuel, un DRH doit donc pouvoir travailler en lien avec

les représentants du personnel à la fois sur un « pack pouvoir d'achat » permettant de répondre aux problématiques conjoncturelles (inflation, baisse de l'attractivité …), tout en conduisant une réflexion plus structurelle qui permettra de créer des parcours valorisants pour les agents.

■ ***Weka : Comment appréhendez-vous le pilotage de votre masse salariale, en particulier en matière de prospective RH ?***

Aude FOURNIER : C'est très variable selon les collectivités, les priorités budgétaires liées au projet du mandat mais aussi l'histoire « sociale » de la collectivité (refontes de l'organisation, nouvelles compétences ou à l'inverse transfert, niveau de service public existant et en cible…). Certaines collectivités sont engagées dans la stabilisation de la masse salariale (ce qui signifie supprimer des postes pour « amortir » l'effet GVT) ou dans des taux d'augmentation « naturelle » autour des 1 ou 2 % par an (correspondant à l'effet GVT sans nouvelles créations de postes) ; d'autres à l'inverse se trouvent dans une étape de leur histoire où, à l'appui de refontes organisationnelles, elles créent des postes pour compenser le manque de compétences, en qualité et quantité, qui lui permettront de mener à bien les projets du mandat. Mais quoi qu'il en soit, un DRH doit être prêt sur tous ces sujets au changement de braquet et pour ce faire il doit être outillé pour piloter ses effectifs, construire une GPEC avec les services métiers et ainsi construire dans l'idéal un plan pluriannuel de fonctionnement sur la masse salariale, étant donné que la masse salariale représente en moyenne un peu moins des 2/3 du budget de fonctionnement d'une grande collectivité. C'est en réalité un « investissement » dans l'humain qui est désormais essentiel, même s'il n'est pas historiquement, reconnaissons-le, dans l'ADN de toutes les collectivités. Elles sont toutes obligées de s'y mettre si elles veulent capter des talents, pourvoir leurs postes vacants afin de produire un service public de qualité pour des citoyens de plus en plus regardants..

■ ***Weka : Comment faire face aux éventuelles demandes d'augmentation de rémunération des agents ?***

Aude FOURNIER : Il faut être à l'écoute et pragmatique. On constate pas mal d'inégalités de rémunération entre agents y compris parfois sur les mêmes fonctions et c'est assez délétère sur la motivation des uns et des autres, même si cela peut être justifié par le parcours antérieur de l'agent. Nous avons pour autant aujourd'hui un mouvement intéressant où des candidats issus du secteur privé acceptent de perdre un peu de leur salaire antérieur pour prendre un emploi qui a du sens ou avoir d'autres avantages bénéfiques pour leur vie personnelle, comme des horaires plus cadrés ou les RTT par exemple. Dans le contexte actuel, un DRH doit souvent accompagner son exécutif à faire le bon choix entre l'individuel et le collectif : investir les situations personnelles des agents à vue de correction/valorisation et attribuer une hausse de l'IFSE par métier/fonction voire pour tous les agents face à l'inflation élevée.

Un DRH doit souvent accompagner son exécutif à faire le bon choix entre l'individuel et le collectif.

Il faut faire beaucoup de pédagogie auprès des agents pour leur expliquer les contraintes réglementaires puis le cadre délibéré par la collectivité… Afin qu'ils se sentent pris en considération même quand on ne peut accéder à toutes leurs demandes. C'est important pour motiver et fidéliser les agents et cela fait partie du nouveau rôle des RH : proposer des conseils individualisés, des parcours professionnels et « prendre soin ».

■ ***Weka : Les différentes solutions d'action sociale sont-elles devenues indispensables dans le contexte actuel ?***

Aude FOURNIER : Dans un contexte sociétal complexe (inflation, papyboom, crise des vocations, *turn over*, concurrence entre les collectivités d'un même territoire …), tous les voyants sont au orange foncé pour affirmer la nécessité d'investir dans l'humain… Le Service Public n'est pas un

produit marchant, c'est un service de lien social ; c'est pourquoi il faut impérativement préserver la motivation des agents et la reconnaissance sous toutes ses formes, symboliques et matérielles. Elle est primordiale pour que les agents publics prennent ensuite soin des usagers du service public. Et l'action sociale en est une partie intégrante !

Le Service Public n'est pas un produit marchant, c'est un service de lien social.

TABLE-RONDE

Action sociale : Mettre en œuvre la PSC et lutter contre l'inflation

Table-ronde WEKA enregistrée le 6 juillet 2022 aux Universités d'été de l'ADGCF à Deauville, animée par Julien Prévotaux, directeur éditorial WEKA, avec Laurent Besozzi, DGA de la région Provence Alpes Côte d'Azur, Vice-président national de la MNT, Vice-président national de la MFP, Célia Escurat, DGS de la CC Haute-Corrèze Communauté, Dominique Garnier, DGS de la CC Erdre et Gesvres, Secrétaire général de l'ADGCF, et Cédric Leloup, Directeur national des ventes Grand comptes – Edenred

Weka : En tant qu'employeur public, comment abordez-vous la mise en place de la Protection Sociale Complémentaire (PSC) ?

Dominique GARNIER : C'est un changement important qui pourrait être abordé de manière négative. Une nouvelle contrainte financière, dans un contexte de charges grandissantes, qui nous amène encore à des arbitrages, mais je pense sincèrement qu'il s'agit d'une véritable opportunité de dialogue social sur un sujet qui est majeur, au niveau national, pour la santé publique. Il s'agit également d'un sujet majeur concernant la santé de nos agents. Je pense que c'est aussi une chance pour les élus et pour les ressources humaines, notamment concernant l'attractivité de nos territoires; puisqu'il est difficile d'attirer de nouveaux collaborateurs. Dans le cadre du contexte actuel, cela permet également l'accroissement du pouvoir d'achat de nos agents. Cela permet la reconnaissance et la prise en considération de nos agents, par le biais d'un bien indispensable : la santé. Autre intérêt politique et RH : la lutte contre l'absentéisme, de plus en plus importante dans certains métiers. En protégeant la santé des agents, on se préserve aussi d'absentéisme dans le futur. Je pense que ce sujet-là peut favoriser un travail collaboratif et j'ose rêver d'un travail entre communes et intercommunalités, pour travailler ensemble sur la santé de nos agents. Je pense que c'est aussi une opportunité pour les centres de gestion d'accompagner les territoires qui n'ont pas beaucoup de moyens sur

ces questions-là. En somme, en tant qu'employeur, je ne vois surtout pas cela comme une contrainte, mais comme une opportunité.

■ ***Weka : Comment accompagnez-vous les employeurs publics et les agents concernant la PSC ?***

Laurent BESOZZI : Tout d'abord, il faut dire qu'on ne boude pas notre plaisir. La PSC, c'est l'aboutissement d'un travail d'environ une décennie de conviction et de persuasion auprès des pouvoirs publics, pour faire prendre en compte que la santé et la protection de la santé font partie de la responsabilité de l'employeur territorial. C'est déjà pris en compte dans le secteur privé. La MNT, avec d'autres, a mené ce combat depuis une dizaine d'années, donc avoir désormais un décret qui fixe des paniers de référence ainsi que des pourcentages de participation de l'employeur, c'est évidemment un grand succès que nous portons pour nos collègues qui sont dans les collectivités territoriales.

Pour l'accompagnement, nous avons effectué beaucoup de webconférences, notamment avec WEKA, et plusieurs webinaires, à destination des collectifs d'employeurs territoriaux, pour essayer d'expliquer la PSC très en amont, dès 2021. Nous avons également été présents auprès des organisations syndicales, qui correspondent à des acteurs extrêmement importants pour les années à venir, notamment dans la fonction publique territoriale. Par exemple, pour les contrats collectifs, il faudra un accord majoritaire des organisations syndicales. Nous les accompagnons également dans les discussions qu'elles ont avec les employeurs territoriaux et avec l'État, pour leur apporter tous les éléments techniques, qui sont à notre disposition, en plus de tous les éléments statistiques que nous avons, forts de nos 800 000 adhérents. La MNT est aujourd'hui la première mutuelle qui couvre les agents du service public local. Ensuite, dernier point, nous sommes également très proactifs par l'intermédiaire de nos réseaux militants, extrêmement importants à la MNT. Ce sont des milliers de militants au quotidien sur le terrain, répartis sur toute la France et que l'on a formés. J'ai moi-même effectué maintes réunions internes dans le cadre de leur formation, *vis-à-vis* des autres adhérents et des collègues dans les collectivités territoriales, pour bien faire comprendre la PSC.

Cela permet d'octroyer par collaborateur un pouvoir d'achat supplémentaire de 1250 € par an.

Cette dernière n'est pas forcément un aboutissement, mais il s'agit bel et bien d'une étape importante parce qu'il reste encore beaucoup de choses à discuter et à négocier, à l'instar de la prévoyance. La participation à 20 % est une participation minimale et le panier de soins est aujourd'hui à 30 € dans la fonction publique d'État. L'accord interministériel a donné des niveaux de garantie qui, on le sait très bien, sur le secteur concurrentiel, ne sortira pas d'appels d'offres à 30 €, mais vraisemblablement à 60 €. Encore de beaux combats à mener, dans le sens d'une protection plus importante contre deux risques majeurs pour nos collègues : celui de la santé et celui de la prévoyance.

■ ***Weka : Autre sujet d'actualité : l'inflation. La faible rémunération d'une partie importante des agents territoriaux est un frein important de l'attractivité et de la fidélisation des agents. Au sein de vos collectivités et de vos intercommunalités, comment pouvez-vous agir en faveur de vos agents aux plus faibles rémunérations ?***

Célia ESCURAT : C'est une très bonne question et je dois avouer que l'on est plutôt démunis. Il est très difficile de trouver des solutions immédiates à cette problématique. L'argent ne pousse pas sur les arbres et les finances des collectivités locales sont mises à mal, notamment par des décisions législatives. Notre panier de ressources fiscales se réduit. On réfléchit à augmenter la durée de télétravail, afin d'éviter des déplacements, très longs et donc coûteux, sur mon territoire rural notamment. On accompagne aussi nos agents sur la gestion du budget. On rentre dans leur intimité, en les accompagnant, avec des associations, sur la gestion de leur budget, pour optimiser certaines dépenses. Je crois vraiment que nous devons redonner du

sens à la fonction publique. L'État, nos partenaires et peut-être les centres de gestion pourraient nous y aider. La fonction publique a besoin de redorer son blason. Nous devons travailler là-dessus tous ensemble. Je crois aussi que nous avons tout intérêt à développer cette notion d'accomplissement personnel dans le domaine professionnel, pour travailler cette relation au travail et faire en sorte que nos agents n'aient pas l'impression de venir travailler en se levant. C'est ambitieux mais je pense vraiment que ça nous permettra de fidéliser, de rendre nos métiers attractifs.

Weka : Pour l'accompagnement des agents aux faibles rémunérations, avec Edenred, quelles solutions d'action sociale en faveur des agents proposez-vous auprès de vos partenaires publics ?

Cédric LELOUP : Chez Edenred, on a tendance à se définir comme des créateurs de bien-être de pouvoir d'achat. Globalement, nous pensons que nos solutions sont une vraie réponse à la crise inflationniste. 60 % des Français estiment que leur préoccupation majeure est le pouvoir d'achat et 37 % des salariés estiment qu'ils vivent en dessous d'un seuil minimal acceptable. La force de nos solutions est finalement d'apporter du pouvoir d'achat, de façon équitable, puisqu'elles peuvent s'adapter à l'ensemble des collaborateurs. Parmi les solutions phares, nous avons Edenred Ticket Restaurant©. Il s'agit du premier avantage préféré des collaborateurs en France. Cela permet d'octroyer par collaborateur un pouvoir d'achat supplémentaire de 1250 € par an, exonéré de toute charge sociale et patronale, ce qui est significatif.

Cela présente quatre atouts majeurs. Tout d'abord, le pouvoir d'achat du salarié est augmenté. La part du déjeuner représente 18 % du budget mensuel d'une personne au SMIC. Grâce a Edenred Ticket Restaurant© cela baisse à 8 %. Cela est également vertueux pour la collectivité, parce qu'à travers Ticket Restaurant©,, elle permet de développer les commerces de proximité. 1 € dépensé en titre-restaurant dépensé dans le commerce de proximité correspond à 2,55 € qui seront distribués dans le commerce local. Quant au troisième intérêt, il s'agit du développement d'emploi local non délocalisable. Enfin, cela crée des emplois pour l'État. Notre solution Ticket CESU (Chèque Emploi Service Universel) est aussi beaucoup utilisé dans le cadre du handicap des agents, 1830 € par an maximum étant exonérés de toute charge patronale et salariale. Une fois de plus, le pouvoir d'achat du collaborateur est augmenté. La lutte contre le travail non déclaré est aussi facilitée par ces dispositifs. Comme l'a dit Célia, l'argent ne pousse pas dans les arbres, ce qui nécessite un certain engagement, mais ce qui est certain, c'est que pour 10 € de pouvoir d'achat supplémentaire que la collectivité ou l'entreprise voudrait accorder à son salarié, c'est vraiment 10 € qu'elle va dépenser et 10 € dans la poche du collaborateur, ce qui n'est pas forcément le cas lors du versement de salaires ou de primes, puisque cela est soumis à cotisations.

La part du déjeuner représente 18 % du budget mensuel d'une personne au SMIC. Grâce au titre-restaurant, cela baisse à 8 %.

Piloter la masse salariale en période d'inflation : trois questions à trois responsables des ressources humaines

Comment piloter au mieux la masse salariale en période d'inflation ? Quelles politiques spécifiques et quelles solutions peuvent être mises en place par les responsables des ressources humaines ? Nous avons posé ces questions à trois d'entre elles : Lydia Benfares, directrice des Ressources humaines à la ville du Pré Saint-Gervais (93, 17 000 hab.), Virginie Cauchebrais, cheffe de service adjointe Carrières et rémunération au département Eure-et-Loir (28, 400 000 hab.), et Patricia Schissler, directrice adjointe des Ressources humaines à la ville de Schiltigheim (67, 34 000 hab.). Entretien croisé.

LYDIA BENFARES, directrice des Ressources humaines à la ville du Pré Saint-Gervais

PATRICIA SCHISSLER, directrice adjointe des Ressources humaines à la ville de Schiltigheim

■ ***Weka : Ressentez-vous les conséquences de l'inflation dans votre collectivité et sur ses agents ?***

Lydia BENFARES : Oui. Nous les ressentons principalement dans les demandes de revalorisation de salaires des agents, qui se font plus récurrentes. Mais nous constatons aussi que certains agents en passe de partir à la retraite reportent leur départ après leur demande de simulation.

Virginie CAUCHEBRAIS : Oui. Pour nos agents, vivre avec leur salaire est de plus en plus compliqué ! Nous recevons des demandes de justification pour chaque euro en plus ou en moins sur la fiche de paie. Nous observons aussi une multiplication des sollicitations des organisations syndicales, portant notamment sur des demandes de revalorisation mais aussi, par exemple, sur l'augmentation du ticket restaurant.

Patricia SCHISSLER : Oui. Pour la collectivité, l'augmentation des coûts – notamment de l'énergie – a eu un impact très fort sur la construction budgétaire 2023. En parallèle, l'augmentation du SMIC, qui s'est répercutée par une revalorisation de l'indice de rémunération plancher, a aussi pesé sur nos dépenses – tout en impactant peu le salaire des

agents. Nous avons dû répondre à un double enjeu : maîtriser la dépense, tout en absorbant l'impact de ces contraintes sur les agents.

■ ***Weka : Quelles politiques spécifiques avez-vous mis en œuvre auprès de vos agents pour lutter contre les effets de l'inflation ?***

Lydia BENFARES : En tant que structure publique, nous disposons de moins de leviers qu'une entreprise privée : nous n'avons pas la liberté de payer les agents comme ils le souhaitent. Nous essayons donc d'agir sur d'autres leviers : action sociale, forfait mobilité durable, prime télétravail, augmentation de la participation employeur des mutuelles ou de la prévoyance, monétisation du compte épargne temps... Les titres restaurants font partie de ces leviers : non seulement ils constituent une aide financière pour les agents, mais cela leur permet aussi d'avoir accès à une nutrition saine et de ne pas adopter une mauvaise alimentation en raison de moyens limités. Notre conviction est que ces leviers améliorent la qualité de vie au travail et diminuent les problématiques liées à la cherté de la vie... Mais pour autant, ne les effacent pas. C'est pourquoi, via le Centre interdépartemental de gestion de la Petite couronne, nous leur donnons accès à une assistante sociale qui les aide sur des problématiques plus personnelles.

Virginie CAUCHEBRAIS : Nous avons bien sûr suivi les préconisations gouvernementales : prime inflation, défiscalisation... Mais au-delà, nous n'avons pas mis en place de mesures particulières. Nous avons déjà un régime indemnitaire très intéressant. Parallèlement, nous informons au maximum les agents sur les dispositifs qui peuvent compléter la rémunération, et nous restons à l'écoute des sollicitations. Nous avons par exemple un projet de réévaluation du ticket restaurant.

Patricia SCHISSLER : Nous avons maintenu une politique que nous avions déjà : celle de la facilitation des avancements de carrière. Sauf exception, les agents qui remplissent les conditions statutaires à un avancement de grade l'obtiennent. Parallèlement, nous avons travaillé à la mise en place d'un accompagnement social, notamment via le Comité national d'action sociale et sa délégation locale, le Groupement d'action sociale du Bas-Rhin. Il devrait démarrer cet été, et la cotisation sera entièrement prise en charge par la collectivité. Nous sommes aussi partenaires de la carte Cezam, un groupement de comités d'entreprises qui propose des prix avantageux dans les domaines de la culture, du loisir, du sport. Plus généralement, notre objectif actuel est de développer l'accompagnement des agents dans l'ensemble de leur parcours de vie.

■ ***Weka : Dans ce cadre, quelles solutions Edenred vous a-t-elle apporté ?***

Lydia BENFARES : Nous utilisons la carte Ticket Restaurant© d'Edenred depuis septembre 2022. Le ticket s'élève à 6 euros, dont 50 % sont pris en charge. Les agents peuvent ainsi non seulement faire des économies, mais aussi aller vers des produits qu'ils n'auraient pas forcément achetés : une pâtisserie, un produit en plus au supermarché... Et donc, se faire plaisir ! Pour le moment, le système marche bien : nous avons même un projet d'augmenter le montant avant la fin du mandat, en 2026.

Virginie CAUCHEBRAIS : Chez Edenred, nous utilisons la carte Ticket Restaurant© depuis plusieurs années. Notre ticket s'élève à 7,50 euros et est pris en charge à 60 %. Pour les agents, c'est un moyen de mieux gérer leur budget. D'autant que la carte permet de dépenser au centime près, et donc de ne pas sur-consommer inutilement - comme cela peut être le cas avec les tickets papier. L'application est aussi très utile, car elle propose régulièrement des offres promotionnelles chez des restaurateurs partenaires. Ce dispositif est l'un des seuls leviers dont nous disposons pour aider les agents face à l'inflation.

Patricia SCHISSLER : Nous sommes partenaires d'Edenred pour les titres restaurant depuis 2021. Nous utilisons les tickets papier : ils s'élèvent à 8 euros, et sont pris en charge à hauteur de

50 %. Nous n'avons pas de projet d'augmentation ; par contre, nous rediscutons régulièrement de la manière dont nous attribuons ces tickets – qui ne correspond pas strictement au nombre de jours travaillés – ou du passage à la carte. Les tickets restaurant sont l'un des éléments de ce vaste accompagnement social que nous mettons en place pour les agents.

Propos recueillis par ***Julie Desbiolles***

Les agents peuvent ainsi non seulement faire des économies, mais aussi aller vers des produits qu'ils n'auraient pas forcément achetés : une pâtisserie, un produit en plus au supermarché... Et donc, se faire plaisir !

FICHE WEKA

Fiche 10856

Faire face aux contraintes budgétaires

2 outils associés

CONTEXTE

La baisse des dotations de l'État aux collectivités avait eu des conséquences certaines sur les ressources humaines. Une grande majorité des collectivités avait anticipé ces contraintes qui ont influencé les recrutements et la politique de gestion RH.

En 2022, 55 % des collectivités interrogées dans le cadre du baromètre HoRHizons constatent une augmentation de leur masse salariale (contre 31 % en 2021). Les trois principaux facteurs évoqués dans l'augmentation des dépenses de personnel sont les promotions et les avancements (39,1 %), les nouvelles mesures statutaires (37,3 %) et les nouveaux recrutements (36,7 %).

Les exécutifs locaux se trouvent pris dans un étau, face à des populations exigeantes et un contexte inflationniste qui les placent dans cette injonction paradoxale : faire mieux avec moins.

▶ 1 - Réaliser un audit de la collectivité ou de l'établissement

Qu'est-ce qu'un audit ?

L'audit est une activité indépendante et objective qui contribue à donner à une collectivité territoriale :

- une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations ;
- un conseil pour améliorer son fonctionnement ;
- une aide à l'atteinte des objectifs.

Cette démarche vise à analyser les ressources pour dégager des propositions afin de renforcer l'efficacité des services rendus par la collectivité ou l'établissement.

La connaissance des grands équilibres économiques et financiers de la collectivité peut également permettre de former les élus ainsi que les cadres territoriaux aux enjeux auxquels la collectivité est confrontée.

Au travers de cet audit, il s'agit de s'interroger sur :

- l'organisation des services : sont-ils suffisamment structurés pour assurer le développement des projets envisagés ?
- les marges de manœuvre budgétaires et financières dont dispose la collectivité ou l'établissement pour réaliser les projets ;
- l'impact organisationnel et financier des projets ;
- la prise en compte des coopérations avec d'autres collectivités ou structures dans la réalisation du programme politique.

La composition de l'audit

Ainsi, l'audit se compose de plusieurs éléments :

- **Un diagnostic financier** rétrospectif des budgets de la collectivité ou de l'établissement : la prise de connaissance de la situation financière doit permettre de répondre aux questions suivantes :
  - Comment les équilibres ont-ils été maintenus ou pourquoi la situation financière s'est-elle dégradée ?
  - Comment ont évolué les charges et recettes de fonctionnement ?
  - Comment ont été financés les investissements ?
  - Quel est l'endettement ou l'épargne de la collectivité ou de l'établissement et sa trésorerie ?
- **Une analyse financière** prospective : solvabilité financière, capacité

d'investissements et marges de manœuvre, évolution financière du budget, impact de l'environnement national et local, échéancier budgétaire des projets…
- **Une analyse du risque externe** : quels engagements auprès de tiers ont été pris ?
- **La mise en place des outils de pilotage et de suivi** pour suivre et actualiser la stratégie financière.

La réalisation de l'audit

L'audit peut être réalisé en interne ou bien être externalisé. La première phase consiste en la collecte de la documentation auprès de la direction financière et de la direction juridique au sein de la collectivité : informations juridiques, budgétaires, financières et comptables, modes de gestion et d'administration des services, rapport d'activité…

L'analyse de ces documents doit se faire en lien avec une phase d'écoute et d'échange avec les élus, les DG, le DRH, les directions opérationnelles…

L'objectif de l'audit

Ces étapes permettront d'identifier des constats, des analyses, des dysfonctionnements et des sources d'économies possibles. Les hypothèses possibles d'amélioration (éventuellement rassemblées sous forme de scénarios) ont été identifiées, analysées, documentées et une synthèse générale des recommandations préconisées au travers de l'élaboration d'un plan d'actions.

▶ 2 - Définir un plan d'actions pour faire face à la contrainte

Les dépenses de personnel des collectivités sont contraintes par l'effet de mesures législatives ou réglementaires de natures très diverses. L'actualité de ces dernières années en a fourni plusieurs exemples. En 2022, les dépenses de personnel ont progressé du fait principalement :

- de la revalorisation indiciaire et statutaire pour les agents de catégories B et C et certains agents relevant de la filière médico-sociale ;
- de l'augmentation du Smic ;
- de la bonification d'ancienneté d'un an en matière d'avancement d'échelon inscrite dans le décret n° 2021-1834 du 24 décembre 2021 ;
- du dégel de la valeur du point d'indice avec une hausse de 3,5 % au 1er juillet 2022 ;
- de la mise en œuvre d'une nouvelle cotisation obligatoire pour financer l'apprentissage.

En 2023, les dépenses de personnel ont progressé et vont progresser du fait principalement :

- du décret n° 2023-519 du 28 juin 2023 qui prévoit la revalorisation du traitement des agents publics selon les modalités et le calendrier suivants :
  - au 1er juillet 2023, une augmentation de 1,5 % de la valeur annuelle du traitement afférent à l'indice 100 majoré (5 907,34 € au lieu de 5 820,04 € depuis le 1er juillet 2022) et des traitements hors échelle et une attribution de points d'indices supplémentaires pour les plus bas salaires qui se traduit par une modification de la correspondance entre les indices bruts et les indices majorés à partir de l'indice brut 367 jusqu'à l'indice brut 418,
  - au 1er janvier 2024 : une modification de l'ensemble de la correspondance entre les indices bruts et les indices majorés et une augmentation des traitements hors échelle. Cette mesure ayant pour effet l'attribution uniforme de 5 points d'indice majoré à tous les agents et la majoration des traitements hors échelle pour un montant équivalent ;
- de l'augmentation du Smic de 2,22 % au 1er mai 2023 dans le contexte de l'inflation ;
- de la reconduction de la garantie individuelle du pouvoir d'achat (Gipa) ;
- de la majoration de 10 % de l'indemnisation des jours épargnés sur le compte épargne-temps (CET) ;
- de l'augmentation de la prise en charge des abonnements domicile-travail de 50 à 75 % ;
- de la revalorisation des frais de mission à compter de septembre 2023.

Cf. ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, document de présentation des mesures salariales, 14 juin 2023.

De nouvelles dispositions relatives aux complémentaires santé sont à venir : paru le 21 avril 2022, le décret n° 2022-581 du 20 avril 2022 relatif aux garanties de protection sociale complémentaire et à la participation obligatoire des collectivités territoriales et de leurs établissements publics à leur financement, a été pris en application des articles L. 827-1 à L. 827-12 du Code général de la fonction publique (CGFP). Il précise les garanties minimales au titre de la couverture prévoyance et définit les montants de référence permettant de déterminer la participation minimale obligatoire des employeurs au financement des

cotisations de protection sociale complémentaire destinées à couvrir les risques santé et prévoyance. Les dispositions relatives aux risques en matière de prévoyance entreront en vigueur le 1er janvier 2025 et celles relatives aux risques en matière de santé entreront en vigueur le 1er janvier 2026.

Les effectifs constituent un élément déterminant de l'évolution de la masse salariale, mais certaines autres décisions des assemblées délibérantes influent sur cette dépense. Les marges d'inflexion existent s'agissant, par exemple, des régimes indemnitaires ou de la prévention de certaines absences pour raisons de santé. L'optimisation de l'organisation peut aussi fournir des pistes d'économies.

A noter

Pour vous aider à piloter les effectifs et la masse salariale, vous pouvez utiliser un tableau de suivi de la masse salariale ainsi qu'un tableau de suivi des effectifs.

Dans le contexte d'une demande de plus grande efficience des services de proximité, chaque collectivité ou établissement engage une réflexion visant à l'élaboration d'un plan d'économies sur le mandat, qui doit identifier des solutions à court, moyen et long termes. Au-delà de la seule masse salariale, c'est l'ensemble du projet politique qui doit faire l'objet d'un réexamen, avec en ligne de mire l'optimisation des dépenses et recettes :

- arbitrages sur les grands projets à mener ;
- poursuite des mutualisations et des transferts de compétences ;
- modification des modes de gestion des services, etc.

Autant de leviers qui peuvent contribuer à une meilleure maîtrise des finances publiques locales.

Il est important d'impliquer les élus pour impulser la démarche. En parallèle, il convient d'instaurer une cellule de pilotage, comprenant, outre des élus : le DGS et les DGA, le DRH et des responsables de services.

Sur les aspects RH, ce plan d'actions peut s'organiser autour des trois axes suivants :

- adapter le périmètre des services publics ;
- contracter la masse salariale ;
- utiliser des leviers d'action dans la gestion des ressources humaines.

Adapter le périmètre des services publics

Dans un contexte de raréfaction des ressources et de mutation de la gouvernance des territoires, chaque collectivité ou établissement doit s'interroger sur quel sens donner à l'action publique locale. Au-delà de l'intérêt général, quels choix opérer en matière de politiques publiques (ne pas faire, ne plus faire) et dans leurs modes de gestion (faire seul, faire avec, faire faire) et les conséquences de ces choix, notamment dans un contexte de baisse d'attractivité de la fonction publique.

Un resserrement du périmètre d'intervention, soit par des interventions réduites, soit par des interventions supprimées, peut être envisagé.

Certaines collectivités font le choix de prioriser les interventions en investissement dans le développement de services (par exemple : éducation, petite enfance, transports…).

Une réflexion quant au repositionnement des services proposés au niveau communal, intercommunal et des satellites s'avère également indispensable.

D'autres leviers possibles d'économies peuvent être mis en œuvre :

- la mise en place d'une comptabilité analytique permettant de mieux connaître les coûts des services publics ;
- le choix de modifier le mode de gestion des services publics : passage de la régie à la concession par exemple ;
- le redimensionnement des projets ;
- le développement de la dématérialisation et de l'e-administration ;
- la constitution de sociétés d'économie mixte faisant appel à des capitaux privés ;
- la mutualisation des achats et des services et la création de services communs, etc.

Contracter la masse salariale

Au sein du bloc local, l'évolution de la masse salariale est contenue, voire en diminution, même si les mesures gouvernementales et législatives et le contexte pèsent sur la masse salariale des collectivités territoriales.

Plusieurs leviers efficaces ont été actionnés par les acteurs locaux pour réduire le poids budgétaire que représente la fonction publique : gestion des recrutements et des reconversions, temps de travail, non-renouvellement des contrats, non-remplacement de certains départs à la retraite…

Une régulation des recrutements peut être mise en œuvre par :

- un examen systématique des postes à l'occasion de leur vacance ;
- la mise en place d'une instance de régulation qui a pour objet de définir pour chaque poste si le contrat est prolongé ou non, si le remplacement est gelé, pourvu immédiatement ou non… ;
- une définition des modalités de recrutement (lauréats de concours, contrats de droit public, contrats aidés, contrats de projet…), etc.

Cette régulation doit permettre également de repositionner des agents à reclasser.

Par ailleurs, une réflexion doit également être engagée sur la politique de recrutements temporaires (renforts occasionnels, vacataires, remplacement d'absences…).

Les leviers de la baisse globale des effectifs et de l'augmentation de la durée effective du travail doivent être utilisés à titre complémentaire. Toutefois, ces leviers sont plus difficiles à activer dans un contexte de recherche d'attractivité et d'une forme de « concurrence » entre fonctions publiques et collectivités elles-mêmes.

Utiliser des leviers d'action dans la gestion des ressources humaines

La collectivité ou l'établissement peut utiliser différents leviers d'actions sources d'économies en matière de GRH :

- réorganiser les services et redéfinir l'organigramme ;
- réduire l'absentéisme et maintenir dans l'emploi ;
- optimiser le temps de travail effectif ;
- faire évoluer le régime indemnitaire.

Réorganiser les services et redéfinir l'organigramme

Le projet de modernisation ou de réorganisation des services doit être porté par une vision partagée et ne peut pas être qu'une affaire de techniques ou de procédures. Cette vision doit être partagée de la façon la plus large possible et adossée au dialogue social.

Cette démarche doit être réalisée de la manière la plus participative possible et portée par une vision qui présente quatre attributs :

- **concrète** : c'est-à-dire qu'elle doit présenter les objectifs et le fond ;
- **positive** : elle doit participer d'une vision constructive ne résultant pas d'une pression extérieure inéluctable ;
- **claire** : garantissant, à l'occasion de réunions de pilotage, une formulation compréhensible par les agents à tous les niveaux de la collectivité ; celle-ci limite au maximum les risques d'interprétation erronée et les malentendus ;
- **complète** : ne laissant aucun point dans l'ombre.

La réorganisation des services peut par exemple s'exercer par une rationalisation des temps d'ouverture au public, les agents d'accueil n'assumant plus ces missions étant repositionnés sur d'autres services.

La démarche de réorganisation des services doit notamment s'appuyer sur une analyse des charges de travail par service et par agent.

Réduire l'absentéisme et maintenir dans l'emploi

La prévention de l'absentéisme est un enjeu majeur pour les collectivités locales. Face au coût et à la désorganisation qu'engendrent les arrêts de travail de leurs agents, les collectivités cherchent des solutions pour prévenir les absences pour raison de santé.

Une étape de diagnostic préalable est essentielle. Elle peut servir à mieux cerner et à quantifier le phénomène pour agir ensuite de façon plus ciblée et plus pertinente.

En effet, au regard des enjeux humains et financiers, il est important d'inscrire la prévention de l'absentéisme dans une démarche construite, réfléchie et partagée, afin de la rendre efficace.

Optimiser le temps de travail effectif

L' article L. 611-2 du Code général de la fonction publique dispose que les collectivités territoriales et les établissements publics ont compétence pour fixer les règles relatives à la définition, à la durée et à l'organisation du temps de travail de leurs agents, en tenant compte de leurs missions spécifiques.

La durée annuelle du travail effectif est fixée à 1 607 heures, hors heures supplémentaires.

Les 1 607 heures travaillées sont organisées en cycles de travail hebdomadaires dans lesquels sont définis les horaires. Ces cycles peuvent être définis par service ou par nature de fonction selon les besoins et nécessités de service (ex.: saisonnalité du service des espaces verts, rythmes scolaires du personnel des écoles ou d'animation, continuité de service pour des aides à domicile…).

Toutefois, avant de moduler les cycles de travail, il convient d'analyser les variations d'activité et les besoins des différents services, par exemple à partir de tableaux de bord contenant des critères de mesure de l'activité (nombre d'entrées pour une structure ouverte au public, nombre d'appels téléphoniques pour un service, nombre d'interventions pour un service technique, nombre de repas produits pour une cuisine scolaire…).

Faire évoluer le régime indemnitaire

Le régime indemnitaire représente environ 18 % de la rémunération des agents territoriaux.

Sa mise en place n'est pas obligatoire, les collectivités disposent donc d'une importante marge de manœuvre le concernant. Si elles décident de sa mise en place, il doit être fixé par délibération après avis du comité social.

De plus, elles fixent librement les plafonds de chacune des deux parts du régime indemnitaire (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise [Ifse] et complément indemnitaire annuel [CIA]) et en fixe les critères d'attribution.

Toutefois, la somme des deux parts ne doit pas dépasser le plafond global des primes pouvant être accordées aux agents de l'État.

A noter

Après sa soumission au comité social territorial et sa validation politique, le plan d'actions doit faire l'objet d'une large information auprès des agents, des organisations syndicales et, le cas échéant, du public autour des axes suivants :

- les contraintes auxquelles la collectivité ou l'établissement doit faire face ;
- les leviers d'économies ou d'évolution ayant fait l'objet d'une validation politique ;
- le calendrier retenu pour réaliser ces différentes actions.

NOTRE CONSEIL

Parallèlement à l'audit financier, **réalisez une cartographie des métiers**. En effet, dans un contexte de maîtrise des dépenses budgétaires, l'analyse des évolutions et des besoins de personnel, l'optimisation des organisations, le redéploiement des postes et la mobilité professionnelle des agents deviennent des enjeux majeurs.

ÉVITEZ LES ERREURS

La démarche ne doit pas se cantonner au seul périmètre budgétaire ni à la seule approche de la performance. En effet, le plan d'actions doit être envisagé plus largement comme une modernisation de la gestion publique locale (systèmes d'information, réorganisation des services, etc.).

FAQ

Quelles sont les conditions de non-renouvellement d'un contrat de travail ?

La décision de non-renouvellement prise par l'autorité territoriale doit respecter un délai de préavis.

Par ailleurs, le motif du non-renouvellement doit être légal. Le juge administratif a ainsi jugé que constituaient des motifs légaux :

- le recrutement d'un fonctionnaire titulaire ;
- la disparition de l'activité pour laquelle l'agent avait été recruté ;
- la décision de l'autorité territoriale de ne pas pourvoir l'emploi dans l'immédiat, dans l'attente des résultats d'une réflexion engagée sur l'activité des services.

ALLER PLUS LOIN

Références juridiques

- Code général de la fonction publique, articles L. 611-2 et L. 827-1 à L. 827-12
- Décret n° 2023-519 du 28 juin 2023 portant majoration de la rémunération des personnels civils et militaires de l'État, des personnels des collectivités territoriales et des établissements publics d'hospitalisation
- Décret n° 2022-581 du 20 avril 2022 relatif aux garanties de protection sociale complémentaire et à la participation obligatoire des collectivités territoriales et de leurs établissements publics à leur financement
- Décret n° 2021-1834 du 24 décembre 2021 modifiant l'organisation des carrières des fonctionnaires de catégorie C de la fonction publique de l'État et portant attribution d'une bonification d'ancienneté exceptionnelle

OUTIL(S) TÉLÉCHARGEABLE(S)

Outil DTOU9115

Tableau de suivi de masse salariale

Outil DTOU9129

Tableau de suivi des effectifs

FICHE(S) ASSOCIÉE(S)

Fiche 6395

Choisir entre gérer en régie ou externaliser

Fiche 9676

Réaliser une cartographie des emplois et des effectifs

Fiche 9832

Réaliser un état des lieux de la politique ressources humaines de la collectivité

Fiche 10271

Élaborer un projet de service

Fiche 10769

Conduire un audit interne

© Éditions WEKA - Tous droits réservés

Masterclasse : Masse salariale et budget, rôle et pilotage des DRH

Masterclasse WEKA "RH publiques" du 8 février 2023, animée par Julien Prévotaux, Directeur éditorial WEKA, en compagnie de Florian Glay, DRH de Pantin, et de Mohamed Toubi, Directeur des finances et de la commande publique de Jarny.

Retrouvez toutes les masterclasses WEKA sur https://smart.weka.fr/

■ ***Weka : Comment élaborer une prospective RH si l'évolution des coûts est liée à des mesures exogènes que les DRH n'ont pas vraiment de capacité à évaluer ou à planifier ?***

Florian GLAY : C'est vrai qu'on est dans une période particulière, parce qu'on a connu une période post-crise sanitaire et post-inflation, où finalement, peu de mesures venaient impacter la masse salariale. On était plutôt dans une stratégie de stabilisation du budget du personnel et là, en tant que DRH, on a l'impression de subir une nouvelle fois les mesures du gouvernement. A chaque fois qu'il y a un nouveau décret, on va voir son directeur de finances, en lui disant qu'on ne sait pas si l'on aura assez d'argent pour finir l'année, surtout que ces mesures sont décidées après la préparation budgétaire. Je pense qu'il faut maintenant prendre en compte ce risque.

Par exemple, on sait qu'un certain nombre de mesures du Ségur de la Santé vont être amenées à évoluer. On sait maintenant de manière à peu près certaine que l'inflation en 2023 va continuer à être très forte, notamment eu égard au prix du coût de l'énergie. On sait qu'il y a une conférence nationale sur les salaires et que forcément, il y aura des mesures de revalorisation des grilles des agents de catégorie C, des agents de catégorie B, puisque les plus bas indices de catégorie B vont atteindre le SMIC, et pourquoi pas des mesures qui concernent les agents de catégorie A. Il y a aussi la question de la protection sociale complémentaire. On sait très bien que les collectivités doivent s'y engager. On n'a pas exactement connaissance du coût des mesures, mais on a connaissance des mesures, d'où l'intérêt d'avoir évalué le coût des mesures que l'on a eu en 2022 de manière très précise, pour essayer, un peu au doigt mouillé c'est

vrai, de se dire, par exemple, que le Ségur de la santé globalement, ça a été 41 points de ce qu'on a appelé le complément de traitement indiciaire et qu'il est fort à parier qu'on soit autour de ces éléments-là sur les autres métiers. On peut déjà se dire qu'il y aura probablement une revalorisation du point d'indice, si toute l'année nous restons à une inflation autour de 6 %. Je rappelle que les fonctionnaires n'ont obtenu que 3,5 % de revalorisation quand tout le monde en a obtenu 4 %, que la baisse du pouvoir d'achat des agents publics, c'est plus de 10 points par rapport à l'inflation et par rapport à l'augmentation du coût de la vie. Il est donc fort probable qu'à un moment donné, il y ait une mesure de pouvoir d'achat qui intervienne. Ainsi, la manière dont on a évalué l'évolution des coûts l'année précédente permet d'avoir quelques éléments prospectifs.

■ ***Weka : Le scénario à craindre finalement, dans tout ce que vous venez de dire, ce serait une inflation qui devient galopante, avec des mesures de rattrapage qui deviennent moins prévisibles ? 2 relèvements du point d'indice par année vous semblent envisageables ?***

Florian GLAY : Non, ça ne me paraît pas envisageable car il faut les financer. Je rappelle qu'un point d'indice, c'est 8 milliards d'euros globalement pour toute la Fonction Publique. S'il y a inflation, il y a pression sur les salaires et tout l'enjeu est de pas trop augmenter les salaires pour que l'inflation ne continue pas d'augmenter. Vous savez, il y a un économiste qui disait, l'inflation, c'est comme le dentifrice, une fois qu'il est sorti du tube, on n'arrive plus à le remettre dedans ! Tout l'enjeu est donc de ne pas trop augmenter les salaires pour que l'inflation cesse d'augmenter mais, en même temps, avec une inflation à 6 % et des coûts de la vie subis par tous les agents, comme on peut le voir lorsqu'on effectue ses courses, etc., avec un coût de la vie qui est en train d'augmenter, il y a forcément des pressions pour l'augmentation du pouvoir d'achat et in fine, si l'Etat ne les prend pas en considération, il va y avoir des revendications locales sur la question du régime indemnitaire, sur la question de la protection sociale complémentaire, sur la question de l'action sociale et donc à un moment donné, les élus et puis tout à chacun, qui vivons dans nos organisations, nous nous disons qu'il faut faire un geste.

La manière dont on a évolué l'évolution des coûts l'année précédente permet d'avoir quelques éléments prospectifs.

■ ***Weka : Mohamed, sur l'élaboration d'une prospective financière, avez-vous aussi l'habitude d'intégrer des événements imprévus ?***

Mohamed TOUBI : Bien sûr. C'est très compliqué. Tout d'abord, il est vrai que dans le contexte actuel, il faut rappeler que la décennie 2010, et d'un point de vue financier l'année 2019, n'a pas été des plus simples. On a commencé par la suppression de la taxe professionnelle en 2009-2010, ensuite il y a eu la contribution des collectivités au redressement des finances publiques en 2013, 2014. On est dans un contexte très incertain. Pour bâtir une prospective financière, on doit s'adapter. Comment s'adapter ? Tout d'abord, il faut insister sur l'anticipation des événements imprévus. Élaborer comme toute prospective plusieurs scénarios. En faire 2 et ne pas en faire 10, les actualiser beaucoup plus fréquemment, avant le point d'étape tous les 2 ans, de façon semestrielle ou annuelle. Les éléments exogènes ne peuvent pas par nature être anticipés, mais ce que l'on peut anticiper, c'est ce qu'on appelle, pour aller vite, les signes avant-coureurs de dégradation. Par exemple, si j'ai une mauvaise annonce gouvernementale, du type de celle de 2013-2014, où on vient encore de baisser une dotation qui est connue, la dotation globale de fonctionnement, mais donc pour une collectivité moyenne, il s'agit d'une baisse de 300 000 € à partir de 2023. Est-ce que la collectivité a la possibilité d'absorber cette baisse dans ce qu'on appelle sa section de fonctionnement ? Est-ce qu'elle va devoir revoir son plan pluriannuel d'investissement ? Est-ce qu'elle va pouvoir actionner le volet ressources/recettes, notamment recettes fiscales ? Est-ce qu'elle va pouvoir faire un effet combiné ?

Vous voyez, c'est vraiment ce type de mécanisme qui va devoir être réfléchi. C'est essayer d'avoir une sorte de scénario un peu pessimiste, en se disant si j'ai ce cas de figure, voilà ce que je vais devoir faire. Quand on bâtit une prospective, il faut avoir ce que j'appelle un scénario pessimiste, que je conseille aux collectivités. C'est le scénario du pire. Il faut essayer de voir, si je suis dans le rouge écarlate, si j'ai plusieurs mauvaises annonces, couplées aux dépenses de personnel, comment puis-je agir ? Vous voyez, c'est plutôt la capacité de réaction de la collectivité qui est importante, de nos jours, plus que sa capacité à bâtir une prospective. Il s'agit de ce qu'on appelle la sensibilité en termes d'analyses financières, c'est la sensibilité d'une prospective, en fonction du niveau de dépenses ou du niveau de recettes prévisionnelles.

C'est plutôt la capacité de réaction de la collectivité qui est importante, de nos jours, plus que sa capacité à bâtir une prospective.

FICHE WEKA

Fiche 11210

Piloter les effectifs et la masse salariale dans une collectivité territoriale : quels enjeux et quels outils ?

2 outils associés

CONTEXTE

Les services des collectivités territoriales, quels qu'en soient les enjeux sociaux et politiques, sont tous soumis à une pression budgétaire croissante, notamment sur leurs dépenses de personnels. Leur masse salariale peut en effet représenter, en particulier dans les grandes villes, jusqu'à 55 %, voire 60 %, des budgets de fonctionnement. La maîtrise des coûts de personnels constitue ainsi un objectif déterminant pour préserver leur capacité à investir et à répondre à des besoins sociaux exponentiels.

Cette démarche est indispensable pour répondre à des objectifs d'efficience à moyen terme. En effet, le rapport des finances locales 2023 de la Cour des comptes souligne qu'après avoir connu une augmentation moyenne de 1,8 % de 2017 à 2020, les dépenses de personnel ont connu une augmentation de 5,2 % par rapport à 2021. En cause, la revalorisation du point d'indice de la fonction publique de 3,5 % au 1er juillet 2022, l'inflation avec l'alignement du traitement minimum sur le Smic, la reconduction de la garantie individuelle du pouvoir d'achat (Gipa) et les mesures catégorielles en faveur des agents de catégorie C et B entrées en vigueur au 1er janvier 2022 (*source* : « Les finances publiques locales 2023 – Fascicule 1 », Cour des comptes [www.ccomptes.fr], juillet 2023).

Cet impératif d'économie budgétaire amène ainsi les dirigeants et cadres territoriaux à analyser finement l'organisation et le périmètre de leurs services ainsi que les ressources humaines (RH) disponibles ; il oblige également à **définir de façon prospective les effectifs et les dépenses RH** nécessaires au regard de l'utilité et de la charge d'activité de leurs services.

Piloter les effectifs et la masse salariale des services territoriaux nécessite ainsi :

- de faire de la prospective : anticiper les évolutions, la transformation du paysage administratif pour répondre aux besoins futurs des usagers ;
- d'avoir une vision claire des **objectifs attendus** ;
- de déterminer les **outils et processus internes** adéquats ;
- de conduire un **dialogue de gestion** avec l'ensemble des managers et des partenaires sociaux.

Dans ce cadre, le rapport social unique (RSU), qui a remplacé le bilan social en 2021, reprend dans ses rubriques obligatoires les données relatives aux rémunérations, coûts de formation, dépenses relatives à l'action sociale et à la protection sociale, les emplois, recrutements et parcours professionnels. Soit autant d'indicateurs pertinents qui peuvent être exploités afin d'élaborer une politique de pilotage de ses effectifs et de sa masse salariale (CGFP, art. L. 231-1).

▶ 1 - Piloter la masse salariale et les effectifs de sa direction : quelle plus-value ? Quels objectifs ?

En rendant visibles et lisibles des éléments clés en matière de ressources humaines, le pilotage des effectifs et de la masse salariale permet aux élus, à la direction générale et aux

responsables de services de **s'approprier et de partager un diagnostic fiabilisé**. Il représente ainsi un **levier d'aide à la décision et un outil de communication** dans la déclinaison des politiques territoriales en projets de services et de territoires.

Il permet également au chef de service de **repérer des dysfonctionnements**, d'alerter sur les points de vigilance et de **prendre des mesures correctives**, en se basant sur des données chiffrées régulièrement mises à jour.

Exemple : le suivi mensuel des dépenses de personnels contractuels peut faciliter l'arbitrage entre le recrutement d'agents titulaires et le recours à des solutions alternatives (personnels non titulaires, prestataires externes…).

Il en est de même pour le suivi mensuel des heures complémentaires ou supplémentaires (enveloppes variables) qui peuvent donner des indications pertinentes sur l'activité du service et amener à interroger la recherche d'autres solutions en cas de sollicitation trop importante comme le recours à la mutualisation.

Le pilotage des effectifs et de la masse salariale fournit ainsi au cadre territorial des arguments objectivés pour prioriser ses besoins de service et élaborer le volet ressources humaines de sa feuille de route.

Pour être efficace, il doit être adossé à la définition d'**objectifs clairs, qu'ils soient politiques, stratégiques ou techniques**. Par exemple :

- Permettre aux élus de connaître les dépenses de personnels engagées pour chacun des axes de la politique territoriale (éducation, action sociale, mesures en faveur de la jeunesse et du sport, etc.).
- Apporter à la direction générale la vision consolidée des effectifs et de la masse salariale des équipements gérés en régie directe.
- Réaliser un « focus » sur l'un des axes de la politique territoriale ou sur un équipement en particulier.
- Réinterroger le périmètre d'action de certains services publics.
- Mesurer l'impact des vacances de postes permanents sur le niveau de dépenses des personnels contractuels.
- Anticiper les remplacements des départs à la retraite et les éventuelles évolutions organisationnelles dans les services.
- Se fixer un objectif de croissance de masse salariale à ne pas dépasser et, pour s'y tenir, interroger systématiquement les créations de postes.
- Développer les recours aux mutualisations à l'échelle intercommunale, notamment sur les fonctions supports ou les métiers en tension.
- Mettre en évidence les problématiques d'absentéisme.

A retenir

Le pilotage de la masse salariale et des effectifs constitue un enjeu croissant des politiques publiques locales. Il est essentiel pour :

- **anticiper et sécuriser les dépenses de personnels** de la collectivité dans un cadre budgétaire contraint ;
- **nourrir le dialogue de gestion** entre les élus, la direction générale, les directeurs et l'encadrement intermédiaire ;
- **nourrir le dialogue social** entre l'administration et les partenaires sociaux ;
- **alimenter la réflexion sur le périmètre d'activité des services territoriaux**, leur efficience, l'impact des mutualisations ou du recours à l'externalisation.

A noter

Pour vous aider à piloter les effectifs et la masse salariale, vous pouvez utiliser un tableau de suivi de la masse salariale ainsi qu'un tableau de suivi des effectifs.

▶ 2 - Connaître les composantes de la masse salariale et des effectifs

D'un point de vue comptable, la masse salariale chargée regroupe la totalité des comptes concernés par les rémunérations du personnel :

- **le calcul** du salaire brut : traitement de base ; indemnité de résidence ; supplément familial de traitement ; nouvelle bonification indiciaire ; régime indemnitaire + les charges patronales variables selon le statut. Plus largement, lorsque l'on évoque la masse salariale budgétaire, elle inclut également les dépenses intrinsèquement liées (formation professionnelle, action sociale, frais liés aux procédures de recrutement,

frais médicaux, frais d'équipement de sécurité, prévention, assurance sur les risques statutaires, remboursement des frais de mission, allocations chômage…) ;
- **le calcul pour mesurer l'évolution de la masse salariale** (MS) : (MS N – MS N – 1) / MS N – 1 × 100.

La présentation de la masse salariale peut varier d'une collectivité à l'autre selon le découpage budgétaire retenu. Les approches croisées (par politique territoriale, par direction générale, par statut des personnels…) permettent d'avoir un aperçu global des différents éléments constitutifs de la masse salariale et de leur évolution passée et future, afin d'identifier les leviers d'action possibles et de pouvoir communiquer en interne sur les actions prioritaires de régulation de la masse salariale.

On peut distinguer deux volets principaux constitutifs des coûts de personnels :

- la masse salariale principale ;
- la masse salariale variable.

La masse salariale principale

Elle est constituée des **dépenses de personnels permanents** (rémunérations principales et accessoires) dont l'évolution est quasi mécanique et liée notamment à des facteurs endogènes comme le GVT (glissement vieillesse technicité, c'est-à-dire l'impact financier des avancements d'échelons, des avancements de grades, promotions internes et nominations après concours ou examens professionnels) et exogènes tels que les mesures nationales (mesures catégorielles, augmentation du point d'indice, du Smic, Ségur de la santé, etc.). Ces éléments sont contraints, l'administration n'a pas de marge de manœuvre. Toutefois, **la dynamique des flux de personnels**, en entrées (recrutements permanents et réintégrations d'agents titulaires) comme en sorties (départs à la retraite, mutations…), peut aider à dégager une certaine marge de manœuvre budgétaire. En effet, elle permet au responsable de service ou à la direction générale de rendre des arbitrages sur les postes à pourvoir et les niveaux de qualification souhaités, conformément aux missions prévues par les cadres d'emplois ou corps concernés.

Concernant les emplois permanents pourvus par des agents contractuels, une politique de maîtrise des rémunérations peut être élaborée.

Calcul : l'effet de Noria qui consiste à mesurer les écarts de rémunération entre les entrants et les sortants : ([masse indiciaire* des entrants – masse indiciaire des sortants] /masse indiciaire de l'année N) × 100.

* Traitement indiciaire et IR, mais le régime indemnitaire peut être intégré dans le calcul.

Il est intéressant de mesurer l'impact de la variation du nombre de postes permanents sur l'évolution de la masse salariale afin de vérifier si une politique de non-renouvellement des postes présente un réel impact budgétaire sur la masse salariale.

Calcul : ([masse salariale des créations de postes – masse salariale des suppressions de postes] /masse salariale chargée) × 100.

D'autres solutions peuvent être également envisagées comme le recours à la mutualisation, l'externalisation ou étudier la possibilité de solliciter des financements du projet dans sa globalité. À ce titre, peut être calculée la part de la masse salariale subventionnée par des organismes extérieurs.

Calcul : (montant total des subventions /masse salariale chargée*) × 100.

* Salaires bruts + charges.

La masse salariale variable

Elle est constituée d'**éléments plus facilement pilotables**, au sein de laquelle le responsable de service pourra distinguer les indicateurs suivants :

- les dépenses d'heures supplémentaires ou complémentaires des agents ;
- les coûts de postes des personnels contractuels recrutés à titre temporaire, les contrats de droit privé ou bien le recours à des personnels d'intérim, les vacations.

La part du régime indemnitaire dans la masse salariale peut être utilement mise en évidence par catégories hiérarchiques, filières et genres afin de piloter la politique de rémunération de la collectivité et mettre en évidence des écarts.

Calcul : (régime indemnitaire /masse salariale chargée) × 100.

Les effectifs

Les effectifs des directions et services peuvent être appréhendés au travers de plusieurs approches.

La **répartition par statut** (agents titulaires, agents contractuels sur postes temporaires ou postes permanents ou de droit privé, ces derniers représentant une part croissante des effectifs de la fonction publique territoriale). La part de la masse salariale consacrée au remplacement peut être mise en évidence, cela permet de mieux appréhender l'impact budgétaire des remplacements sur la masse salariale chargée.

Calcul : (coût des agents remplaçants /masse salariale chargée) × 100.

La **répartition par catégorie hiérarchique (A, B et C)** qui permet de calculer le taux d'encadrement, d'identifier des points de vigilance (carences en encadrement intermédiaire, par exemple). Cette donnée peut être croisée avec le statut et la filière, ainsi les métiers en tension pourront être mis en évidence.

La **répartition par âge** qui va faciliter l'anticipation des départs en retraite mais aussi le repérage des situations d'usure professionnelle liée à l'ancienneté sur le poste ; un croisement de cet indicateur avec une pyramide des âges par agent absent et les filières vont permettre de mettre en évidence les phénomènes de pénibilité.

La **répartition par direction ou service**, qu'il sera intéressant de croiser avec des données dynamiques (nombre de départs, de mobilités internes, recrutements attendus) et de mettre en lien avec les organigrammes existants.

Calcul du taux de croissance des effectifs : ([effectif N + 1 – effectif N] / effectif N) × 100. Cet indicateur peut être décliné pour les emplois permanents ou non permanents, il peut être ciblé par direction ou service. Dressé mensuellement, il permet de connaître précisément l'évolution des effectifs.

La **répartition des effectifs par genre** est également indispensable en vue de mettre en place le plan d'action pluriannuel pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce plan est devenu obligatoire pour l'État et ses établissements publics administratifs, les hôpitaux publics, les collectivités locales et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitants. Il s'agit notamment de garantir l'égal accès des hommes et femmes aux corps, grades et emplois et évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération (L. n° 2019-828, 6 août 2019 , de transformation de la fonction publique).

La **part des personnes en situation de handicap** dans les effectifs de la structure car il semble utile de rappeler que le taux de 6 % de l'effectif total pour tout employeur public d'au moins 20 agents (appréciés en ETP) doit être atteint sous peine de pénalités.

Le ***turn over*** **ou le taux de rotation du personnel**

Calcul :

- X = (nombre de départs durant l'année N + nombre d'arrivée durant l'année N) / 2.
- (X / effectif physique moyen payé au 31/12 de l'année N – 1) × 100.

Il peut être décliné par âge, service, métier… Il est souvent pertinent de le croiser avec le taux d'ancienneté moyen dans la collectivité afin de disposer d'un indicateur de fidélisation des agents.

Calcul : somme des anciennetés des agents sur emploi permanent / nombre d'agents sur emploi permanent.

S'il n'y a pas de bon ou de mauvais taux de rotation, un taux important croisé avec des taux importants d'absentéisme peuvent indiquer qu'il est nécessaire d'en rechercher les causes et de mettre en place un plan pour améliorer la qualité de vie au travail.

Pour faciliter la mise en place de ce type d'action, *cf.* Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, *Plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025* .)

Les données liées à l'absentéisme

Pour vérifier l'exposition au risque d'absentéisme, connaître le nombre moyen de jours de travail « perdus » par agent et contribuer à l'évaluation du climat social, il est utile de calculer le nombre moyen de jours d'arrêt par agent en maladie ordinaire.

Calcul : nombre de jours calendaires d'absence pour maladie ordinaire / effectif physique moyen payé.

Le taux, la fréquence des arrêts de courte durée, de longue durée, leur répartition par direction/service/filière, la part des accidents du travail et leur durée afin d'en évaluer la gravité sont autant d'indicateurs pertinents pour réaliser un diagnostic du phénomène d'absentéisme.

Ces indicateurs sont à croiser avec le taux de rotation afin de mettre en place des mesures

correctives en vue d'améliorer la qualité de vie et travail.

Enfin, le taux de remplacement des absences pour raison médicale permet d'évaluer les reports de charge dans l'organisation et leur impact financier.

Calcul : (nombre d'absences pour raisons médicales remplacées totalement ou partiellement / nombre total d'absences pour raisons médicales) × 100.

A noter

La connaissance précise des postes et des effectifs permet, par ces différentes approches, de mieux analyser et ajuster la structuration des emplois et l'affectation des personnels au regard des choix d'organisation des services.

Elle facilite également, au travers des typologies de métiers, l'anticipation et la prévention des dysfonctionnements ; en vue de les corriger, il est indispensable de s'entourer d'une équipe pluridisciplinaire faisant intervenir les représentants de la DRH mais également les acteurs de la prévention, de la médecine professionnelle, les partenaires sociaux et les membres de la direction.

Exemple : la connaissance du nombre d'agents affectés sur des postes à forte pénibilité (Atsem, agents techniques, personnels des crèches) ou avec des horaires atypiques (techniciens du spectacle vivant, équipes de voirie) permet de construire des plans d'actions ciblés en matière de motivation des personnels, de prévention de l'absentéisme, de parcours de formation et d'évolution professionnelles.

▶ 3 - Déterminer les indicateurs pertinents

Le pilotage de la masse salariale et des effectifs doit être adossé à une diversité d'indicateurs pour permettre une analyse à plusieurs niveaux :

- historique et prospectif ;
- comptable et qualitatif ;
- systémique et analytique.

Les indicateurs retenus devront intégrer certains prérequis :

- **être adaptés à des préoccupations diverses** : politiques (*ex. : coûts de personnels induits par la création d'un festival, l'ouverture d'un nouvel équipement*), stratégiques (*ex. : élaboration du volet ressources humaines des projets de service*) ou techniques (*ex. : mesure de l'effet de transfert entre les postes permanents vacants et le recours aux contractuels*) ;
- **être choisis en cohérence avec les données disponibles au sein de la collectivité**, dans le cadre d'un référentiel commun ;
- **être explicités par des définitions claires et précises** afin de pouvoir être compris et partagés (*ex. : que recouvre la notion de personnels contractuels ? quelles en sont les différentes catégories ? etc.*) ;
- **être limités en nombre** pour permettre de développer des tableaux de bord lisibles et un pilotage efficient ;
- **intégrer les notions de stock** (état des lieux de la masse salariale et des effectifs à un moment donné) **et de flux** (évolution sur plusieurs années, projection annuelle ou pluriannuelle) ;
- **être adaptés à une approche macro** (au niveau de la direction ou du pôle) **et à un traitement analytique** (par service, par catégorie de personnels, etc.).

Le rythme de recueil et d'analyse de ces indicateurs sera à définir selon les objectifs attendus, mais une **fréquence mensuelle** est conseillée pour :

- avoir une plus grande réactivité dans le repérage et la correction des dysfonctionnements (*ex. : un taux de réalisation inhabituel des dépenses de personnels contractuels par exemple, qu'il soit lié à un absentéisme élevé ou à un défaut d'anticipation sur des besoins RH accrus*) ;
- identifier les effets de saisonnalité (*ex. : hausse des coûts des personnels recrutés en renfort lors d'événements récurrents*) ;
- faciliter le développement des bonnes pratiques au sein des services par un partage régulier des informations et l'appropriation des problématiques liées à la maîtrise de la masse salariale.

A noter

En lien avec d'autres éléments de connaissance et de pilotage des ressources humaines de la collectivité (absentéisme, pyramide des âges, cartographie des métiers…), le pilotage de la masse salariale et des effectifs constitue **un des piliers de la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs** et un dispositif crucial pour **prévoir et mettre en œuvre les évolutions organisationnelles des services**.

▶ 4 - Définir les modalités de pilotage de sa masse salariale et ses effectifs

La principale problématique du pilotage de la masse salariale et des effectifs ne réside ni dans la construction des outils – qui peuvent être des **tableaux de bord** réalisés sur Excel – ni dans la détermination des indicateurs pertinents identifiés par le responsable de service.

Ce qui requiert le plus de temps, c'est l'appropriation d'une culture de gestion RH au sein des services et la mise en œuvre d'outils et de processus internes partagés.

La mise en place d'un pilotage adéquat des effectifs et de la masse salariale sera ainsi conditionnée par :

- **La bonne identification des dispositifs et services supports au sein de la collectivité** : la collectivité dispose-t-elle d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) rendant possible l'extraction de données sous une forme exploitable ? Y a-t-il des agents affectés au pilotage des effectifs et de la masse salariale ? Les services ressources humaines peuvent-ils apporter une expertise et un accompagnement aux services opérationnels dans le développement de leurs tableaux de bord RH ?
- **L'association en amont des partenaires sociaux à cette démarche.**
- **La mise en place de nouveaux processus de collaboration** avec les services ressources humaines : à quelle fréquence et sous quelle forme les informations souhaitées peuvent-elles être transmises ? Quels sont les destinataires habilités à recevoir ces informations dans le respect de la confidentialité des données personnelles (coûts nominatifs, par exemple) ?
- **L'animation d'un dialogue managérial avec les directeurs et responsables de services autour d'outils et de processus de pilotage clarifiés** : quelles informations partager, à quel rythme et quels en seront les destinataires ? Quelles modalités de dialogue mettre en place pour faciliter la diffusion et l'appropriation (réunions régulières, transmission par e-mail…) ? À quelles personnes ressources, au sein des services, peut-on adosser le pilotage des nouveaux processus et outils de suivi RH ?

NOTRE CONSEIL

Le pilotage de la masse salariale et des effectifs nécessite la mise au point d' **outils et de processus de fonctionnement collégiaux** au sein des services opérationnels et en lien étroit avec les services ressources humaines compétents (*cf.* Tableau de suivi de la masse salariale et Tableau de suivi des effectifs).

Dans un premier temps, des rendez-vous préalables avec les services des ressources humaines s'avèrent indispensables pour s'assurer de leur capacité à mettre à disposition de façon régulière et exploitable les données qui vous intéressent.

Dans un second temps, il vous faudra appréhender le temps nécessaire et les personnes ressources dans vos services pour la mise en œuvre et l'animation de ce dispositif de pilotage.

ÉVITEZ LES ERREURS

Ne vous limitez pas à une approche quantitative des effectifs et de la masse salariale. L'état des lieux et l'évolution des données chiffrées RH ne sont pertinents que s'ils sont mis en lien avec les indicateurs d'activité des services (plan de charge, nouveaux projets ou nouvelles missions…) ou d'autres indicateurs RH (nombre de postes vacants, taux d'absentéisme…).

Pour permettre d'**éclairer les orientations stratégiques des directions**, ils doivent donc être compris et partagés avec les responsables de services.

FAQ

À quel rythme conduire le dialogue de gestion managériale autour des données RH ?

Le dialogue de gestion avec les responsables de services (ou les personnes affectées aux missions de pilotage RH) pourra être rythmé par des rendez-vous réguliers tout au long de l'année, mensuels ou trimestriels afin de faciliter l'appropriation des données et les modes de pilotage internes.

En outre, deux moments clés semblent plus particulièrement appropriés pour prévoir une présentation formelle et un échange avec les directeurs et responsables de services autour des indicateurs RH les plus significatifs :

- à la fin du premier semestre de l'année budgétaire afin de réaliser un diagnostic des réalisations en matière de dépenses, mouvements de personnels, etc. et d'anticiper si besoin des mesures correctives ;
- lors de la phase d'élaboration du budget prévisionnel annuel.

Préalablement aux déclarations de vacance d'emploi (DVE), un processus de validation du projet de recrutement peut être élaboré. Il s'agit d'anticiper la vacance et de s'interroger sur les alternatives au recrutement (mutualisation, externalisation, montée en compétence en interne).

Les responsables de services pourront ainsi être sollicités sur l'établissement de leurs priorités en matière de recrutements permanents et de personnels non titulaires au regard de leur plan de charge annuel.

Ces moments d'échanges collégiaux et formalisés autour des problématiques de masse salariale et d'effectifs permettront ainsi une meilleure compréhension et appropriation de la gestion RH et, en conséquence, de **responsabiliser les directeurs et les cadres intermédiaires dans l'atteinte de leurs objectifs budgétaires et de gestion RH**.

Ils doivent, pour être efficaces, s'accompagner d'une transparence et d'une fluidité dans la transmission des informations et leur analyse.

Cette fréquence d'échanges sur les données RH est en corrélation avec la réalisation et la présentation du rapport social unique.

En effet, en vertu des dispositions des articles L. 231-1 , L. 231-3 et L. 231-4 du Code général de la fonction publique, le rapport social unique est réalisé chaque année et est présenté aux comités sociaux territoriaux. Il sert de support à un débat relatif à l'évolution des politiques des ressources humaines et est rendu public. Le rapport social unique est présenté à l'assemblée délibérante après avis du comité social territorial.

ALLER PLUS LOIN

Références juridiques

- Code général de la fonction publique, articles L. 231-1 , L. 231-3 et L. 231-4
- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

Bibliographie

- B. Carlier, *Du schéma directeur RH aux tableaux de bord*, Territorial Éditions, 2017
- C. Parisse et B. Samson, *Piloter et maîtriser la masse salariale*, Territorial Éditions, 2017

OUTIL(S) TÉLÉCHARGEABLE(S)

Outil DTOU9115

Tableau de suivi de masse salariale

Outil DTOU9129

Tableau de suivi des effectifs

© Éditions WEKA - Tous droits réservés

FICHE WEKA

Fiche 14044

Gérer les ressources humaines dans un contexte inflationniste

2 outils associés

CONTEXTE

La sortie de crise sanitaire est fortement marquée par le **retour de l'inflation** en sus des nombreuses mesures catégorielles décidées par le gouvernement ces derniers mois. Avec la double augmentation de la valeur du point d'indice au 1er juillet 2022 et au 1er juillet 2023, le pilotage de la masse salariale est un défi du quotidien pour l'ensemble des employeurs territoriaux.

La nouvelle augmentation du 1er juillet 2023, à la suite du décret n° 2023-519 du 28 juin 2023 portant majoration de la rémunération des personnels civils et militaires de l'État, des personnels des collectivités territoriales et des établissements publics d'hospitalisation, s'ajoute aux importantes augmentations des budgets de fonctionnement constatées depuis 2021.

La maîtrise de la masse salariale se fait dans un **contexte de revendications** sur des revalorisations salariales des agents. La présente fiche a vocation à vous accompagner.

▶ 1 - Panorama de la situation actuelle

La rémunération des agents publics était la partie absente de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Après les mesures du protocole sur les « parcours professionnels, carrières et rémunérations » (PPCR) et la revalorisation du point d'indice de 1,6 % en 2016-2017, aucune perspective salariale n'était à l'ordre du jour jusqu'au déclenchement de la crise sanitaire.

À la sortie du premier confinement, en mai 2020, le gouvernement a décidé de mettre en œuvre des revalorisations pour les personnels soignants et certains agents du secteur paramédical. Les collectivités sont largement touchées par ces revalorisations.

Les différentes augmentations du Smic ont conduit à une revalorisation des grilles indiciaires des agents de catégorie C, notamment en début de carrière, et prochainement des agents de catégorie B.

La forte poussée inflationniste du printemps 2022 a conduit le gouvernement à revaloriser le point d'indice de 3,5 %.

La **poursuite de l'inflation en 2023** à un niveau important (7 %) pousse le gouvernement à annoncer une nouvelle action pour le pouvoir d'achat, dont les principales mesures sont les suivantes :

- augmentation de la valeur du point d'indice de 1,5 % au 1er juillet 2023 ;
- attribution de points d'indices majorés différenciés pour certains agents à compter du 1er juillet 2023 ;
- ajout de 5 points d'indice à l'ensemble des grilles indiciaires à compter du 1er janvier 2024.

Par ailleurs, le dispositif de la garantie individuelle du pouvoir d'achat (Gipa) sera reconduit en 2023. Aussi, le gouvernement a décidé la revalorisation des frais de mission, la prise en charge des abonnements de transports collectifs de 50 à 75 % ainsi que la revalorisation de 10 % du compte épargne-temps (CET).

À ces mesures s'ajoutent les différentes revalorisations du Smic qui interviennent régulièrement et qui modifient les différentes grilles indiciaires, particulièrement pour les

agents de catégorie C en début de grille, ainsi que pour les contractuels payés sur la base du Smic.

Dans ce contexte, le pilotage et la gestion de la masse salariale sont extrêmement compliqués et imposent une **rigueur de gestion** et une **gestion fine** du dispositif des emplois.

▶ 2 - Trouver des leviers pour maîtriser les dépenses

Il est conseillé de suivre de manière fine l'évolution de la masse salariale et de disposer d'un tableau, mois par mois, de suivi des dépenses et d'explication des écarts qui permettent d'anticiper d'éventuelles difficultés (*cf.* Tableau d'analyse de suivi des dépenses de personnel). Il est par ailleurs conseillé de calculer les différentes augmentations afin d'anticiper une décision modificative du budget, si nécessaire.

Ce travail permettra également de trouver des sources d'économies afin de financer les mesures décidées par l'État.

Il est conseillé à la collectivité de suivre particulièrement :

- les **heures supplémentaires** : il est conseillé de réinterroger chacune des heures supplémentaires, de faire un travail fin avec les services pour les questionner et de proposer un système de récupération plutôt que de paiement. Il y a souvent un recours excessif aux heures supplémentaires dans les collectivités ;
- les **astreintes** : comme pour les heures supplémentaires, il est utile de se questionner avec les directions sur l'opportunité d'accorder des astreintes ;
- l'**absentéisme** : il est conseillé de suivre les indicateurs d'absentéisme, direction par direction et service par service. Par définition, l'absentéisme est très onéreux pour une collectivité. Afin de réduire le taux d'absentéisme, il conviendra de suivre les indicateurs, de rechercher les causes et de prendre les mesures nécessaires. Un plan basé sur la prévention et la répression est possible, mais il est déconseillé de prendre des mesures de répression sans des mesures de prévention. Un travail fin avec l'ensemble de l'encadrement de la collectivité est nécessaire.

Aussi, la collectivité pourra initier une politique de gestion prévisionnelle (gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences [GPEEC]) plus structurée. Il paraît essentiel, dans les prochains mois, d'identifier les départs à la retraite afin de s'interroger sur la pertinence de remplacer les postes (*cf.* Tableau de suivi et d'anticipation des départs à la retraite).

Enfin, dans le cadre de chaque départ (mutation, détachement, mise à disposition), il est essentiel de se questionner sur la pertinence du remplacement et sur la réorganisation de l'organigramme.

Il faut préciser que laisser des postes vacants quelques mois permet souvent des économies conséquentes.

Exemple : un directeur de l'action sociale dont le coût brut, charges comprises, pour la collectivité est de 6 638,30 € mensuels quitte la collectivité le 1er octobre 2022. Si le remplacement n'intervient que le 1er février 2023, l'économie réalisée par la collectivité sera de 26 553,20 €.

Généraliser cette pratique permet de faire d'importantes économies et permettra parfois de boucler l'année budgétaire.

Attention

Il est important d'assurer l'intérim des agents absents et de prendre en compte la charge de travail supplémentaire. Ainsi, après une période de carence d'un mois, l'agent qui a remplacé :

- un directeur pourrait percevoir une prime de 150 €/mois ;
- un responsable de service pourrait percevoir une prime de 100 €/mois.

De plus, dans le cadre d'une charge de travail exceptionnelle, l'agent pourrait percevoir une prime de 100 €/mois.

▶ 3 - Faire face aux demandes d'augmentation de salaire

Le contexte est favorable à une poussée de revendications concernant des augmentations de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE).

Il est important que la collectivité fixe un cadre lisible et applique des règles dont chacun a la connaissance afin d'éviter un déséquilibre et une iniquité de traitement.

Dès lors, plusieurs critères peuvent intervenir :

- l'ancienneté de l'agent dans la fonction et le levier de l'expérience professionnelle ;
- une charge de travail exceptionnelle ;
- des fonctions de formateur ;
- une augmentation généralisée de l'ensemble des agents.

Pour rappel, les collectivités ont l'obligation de revoir le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) tous les 4 ans. Dès lors, il est conseillé de faire préalablement un bilan de la mise en place en interne, puis de le partager avec les représentants du personnel et de définir une stratégie sur le long terme en la matière.

▶ 4 - Trouver des mesures de pouvoir d'achat

Outre l'augmentation du régime indemnitaire souvent coûteux, d'autres solutions peuvent être imaginées :

- le versement exceptionnel du complément indemnitaire annuel (CIA). Attention, une délibération est nécessaire (*cf.* Moduler le régime indemnitaire des agents et Verser des primes en fonction des résultats ou du mérite : Rifseep ou autres) ;
- la mise en place ou la valorisation du Comité national d'action sociale (Cnas) : bien utilisé, le Cnas offre beaucoup d'aides pour l'ensemble des agents, ce qui constitue un véritable levier concernant le pouvoir d'achat. Plus d'informations sur www.cnas.fr (*cf.* Action sociale) ;
- la mise en place de titres-restaurants ;
- la mise en place de chèques-cadeaux : conformément à l' avis du Conseil d'État n° 369315 du 23 octobre 2003 , à condition que les prestations « *présentent des caractéristiques garantissant leur vocation sociale et les distinguant des prestations à caractère marchand ; ce qui suppose notamment qu'elles ne se bornent pas à offrir des services disponibles et aisément accessibles, en termes de localisation et de prix, sur le marché et que leurs conditions d'octroi et de tarification les rendent accessibles à l'ensemble des agents, en particulier ceux à revenu modeste* ». L'attribution de chèques-cadeaux aux agents d'une collectivité à l'occasion de l'arbre de Noël ou de la rentrée scolaire s'inscrit dans le cadre juridique précité. Ces chèques-cadeaux ouvrent droit en principe à une gamme de produits destinés aux enfants ou, pour la rentrée scolaire, réservés à l'achat de fournitures scolaires.

NOTRE CONSEIL

- Il faut choisir les indicateurs à surveiller en fonction de la collectivité. Déterminez les trois indicateurs importants à suivre et éviter de donner trop d'informations et de multiplier les indicateurs.
- Vous devez avoir une vision macro de vos indicateurs et éviter de faire du micro. Ayez une vision à moyen terme et anticipez les augmentations.
- Pensez à alerter et à proposer une décision modificative du budget prévisionnel afin de pouvoir payer l'ensemble des agents jusqu'au 31 décembre de l'année N.

ÉVITEZ LES ERREURS

Évitez de prendre des mesures au coup par coup et d'avoir une vision à court terme de votre politique de ressources humaines. Inscrivez l'ensemble de vos mesures dans une vision pluriannuelle macro, qui doit normalement être inscrite dans les lignes directrices de gestion de la collectivité.

FAQ

Depuis le début de l'année 2022, la masse salariale de la collectivité évolue fortement. Est-ce normal ?

Si la structuration des effectifs est la même, oui, cette augmentation n'est pas surprenante. Les différentes mesures gouvernementales sont onéreuses. Par un jeu de mécanisme, l'inflation engendre une augmentation du Smic coûteuse pour les collectivités.

ALLER PLUS LOIN

- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique
- Décret n° 2023-519 du 28 juin 2023 portant majoration de la rémunération des personnels civils et militaires de l'État, des personnels des collectivités territoriale des établissements publics d'hospitalisation
- CE, Ass., 23 octobre 2003, avis n° 369315 , *Association Jean Moulin, EDCE* n° 55
- Rép. min. n° 21032 : *JOAN*, 12 novembre 2013 , p. 11860, Meunier Ph.

OUTIL(S) TÉLÉCHARGEABLE(S)

Outil DTOU9629

Tableau de suivi des dépenses de personnel

Outil DTOU9631

Tableau de suivi et d'anticipation des départs à la retraite

FICHE(S) ASSOCIÉE(S)

Fiche 2245

Verser des primes en fonction des résultats ou du mérite : RIFSEI ou autres

Fiche 2325

Calculer et verser la garantie individuelle du pouvoir d'achat (Gip

Fiche 2593

Mettre en place une solution de restauration pour les agents

Fiche 6416

Action sociale

Fiche 8805

Le compte épargne-temps

Fiche 9720

Moduler le régime indemnitaire des agents

© Éditions WEKA - Tous droits réservés

Enrich connections. For good.

Qui sommes-nous ?

Edenred est la plateforme digitale de services et de paiements qui accompagne au quotidien les acteurs du monde du travail. Elle connecte, en France, 10 millions d'utilisateurs à plus de 400 000 commerçants partenaires au travers de plus de 160 000 entreprises, collectivités et CSE clients. Leader des avantages salariés, Edenred propose des solutions dédiées à l'alimentation (Ticket Restaurant®), à la motivation (Kadéos, ProwebCE, Ticket CESU, Ticket Service), à la mobilité (compte mobilité Edenred x Betterway) et aux paiements professionnels (cartes virtuelles).

Contacts

Julien BLANCO – julien.blanco@edenred.com - 06 14 58 21 70
Francine BIRON – francine.biron@edenred.com - 06 25 39 50 02
Claire PLACES – claire.places@edenred.com - 06 23 90 53 18

En savoir plus
edenred.fr

Retrouvez Edenred France sur

EDENRED FRANCE, S.A.S au capital de 464.966.992 € dont le siège social est situé 166-180, boulevard Gabriel Péri, 92240 Malakoff – 393 365 135 R.C.S. Nanterre – TVA Intra Communautaire : FR 13 393 365 135. Les marques mentionnées sur ce document sont enregistrées et propriété de EDENRED S.E. ou des sociétés de son groupe ou des sociétés partenaires dont EDENRED FRANCE S.A.S détient des droits d'utilisation. 09/2023.

L'accompagnateur au quotidien des décideurs publics

Depuis 40 ans, Weka met son savoir-faire au service des professionnels des collectivités territoriales et de la fonction publique.

Nous apportons des réponses pratiques et concrètes issues de l'expérience d'experts publics à leurs problématiques quotidiennes, dans les domaines d'intervention suivants :

- Marchés publics
- Finances & comptabilité
- Ressources humaines
- Services à la population
- Culture & communication
- Aménagement des territoires
- Gouvernance locale
- Éducation
- Action sociale
- Santé

WEKA .media .jobs .fr

Copyright © Éditions WEKA – Tous droits réservés. Septembre 2023
Toute reproduction ou diffusion partielle ou intégrale des articles de ce numéro est interdite sans le consentement écrit et préalable des Éditions WEKA
Graphiste : Christian LE GALL
Éditrice : Chloé GILLES

Éditions WEKA – Pleyad 1 – 39, boulevard Ornano 93288 Saint-Denis Cedex
Tél. : 01 53 35 17 17 – Fax : 01 53 35 17 01
Site internet : www.weka.fr