**Centre de Ressources Comptabilité Finance**

**3.2. LES OUTILS ET PROCÉDURES DE LA GESTION BUDGÉTAIRE**

**Les outils de construction de budgets   
dans le domaine de la gestion du personnel**

***Ce que dit le programme de l’UE 11 :***

**3.2. Les outils et procédures de la gestion budgétaire**

|  |  |
| --- | --- |
| **Compétences attendues** | **Savoirs associés** |
| - Déterminer et commenter une masse salariale prévisionnelle et ses évolutions.  - Rédiger une note de synthèse sur la politique salariale. | - Les outils de construction de budgets dans les domaines - de la gestion du personnel : prévisions et analyse des variations (ou écarts) de la masse salariale. |

Introduction

La masse salariale représente pour de nombreuses organisations la majorité de ses charges d’exploitation ou à tout le moins une part significative (pour une collectivité territoriale par exemple, commune, département, région…, elle représente en général entre 60 et 70 % des dépenses réelles de fonctionnement).

Dès lors sa prévision revêt un caractère essentiel dans le cadre des prévisions budgétaires.

Prévoir la masse salariale nécessite de connaître les augmentations collectives et individuelles des salaires, ainsi que les mouvements (entrées / sorties) de personnel. Nous étudierons ces différents aspects dans ce qui suit.

Pour faciliter les calculs, la manipulation des indices est essentielle. Nous développerons donc la notion d’indice dans un premier temps.

1. L’utilisation des indices pour faciliter les calculs et l’analyse

**Les indices permettent de comparer des valeurs dans le temps**

Les indices peuvent être élémentaires ou synthétiques, c’est-à-dire pondérés par exemple par des quantités (utilisés notamment pour calculer des indices d’évolution des prix). Nous nous intéresserons dans ce qui suit aux **indices élémentaires**.

Exemple : Si votre salaire est passé de 2 000 (salaire d’embauche) à 2 200 euros un an plus tard, l’indice d’évolution est de (2200/2000) = 1,1 (il a été multiplié par 1,1). Toutefois, il est d’usage d’écrire l’indice non pas 1,1 mais 110. Le salaire de départ est alors considéré comme la base 100.

Généralisation : Compte tenu de l’usage précisé dans l’exemple, nous pouvons écrire la définition d’un indice sous la forme suivante : (Xt / X0) \* 100.

X0 est la valeur de la variable à la date 0 (date de référence).

Xt une variable fonction du temps, l’indice d’évolution de Xt entre une date 0 (point de départ) et une date t quelconque est égale au rapport (Xt / X0).

Dans notre exemple : (2200/2000)\*100 = 110. Nous sommes passés d’un indice 100 à un indice 110. Le salaire a été multiplié par 1,1. Il a augmenté de 1,1 – 1 = 0,1 soit 10%.

***Il est important de bien comprendre ces calculs et d’apprendre à bien manipuler les indices et les coefficients multiplicateurs.***

**Un indice est un nombre sans dimension, indépendant du choix des unités.**

Application 1 – Calcul et l’utilisation des indices

La société DESMOND comporte plusieurs catégories de salariés dont des techniciens. Vous êtes chargé-e- d’étudier l’évolution de leur salaire brut moyen.

Au 31 décembre 2020, Le salaire mensuel brut moyen des techniciens était de 2 000,00 € (considéré comme la base 100). Il a évolué comme suit au cours des années 2021 et 2022 :



Travail à faire :

1. **Compléter le tableau ci-dessous (arrondir les indices à deux décimales après la virgule).**
2. **En 2021 et 2022, le nombre de techniciens était de 50. Calculer la masse salariale brute des techniciens en 2021 et en 2022.**
3. **Comment peut-on retrouver les résultats de la question précédente en utilisant les indices ?**

**Tableau à compléter :**



**On peut démontrer que (voir corrigé question 3 de l’application 1) :**

**Masse salariale annuelle moyenne = (salaire mensuel moyen base 100) \* (somme des indices mensuels) / 100**

**Masse salariale annuelle totale = (Masse salariale annuelle moyenne) \* (nombre de salariés)**

1. L’analyse des augmentations collectives des salaires

Chaque année un dialogue social s’instaure entre les dirigeants et les salariés sur les possibles augmentations de salaires.

Les dirigeants doivent donc en amont envisager différents scénarii afin d’étudier les conséquences des augmentations de salaires sur la masse salariale.

Les augmentations de salaire peuvent être collectives et / ou individuelles.

Nous nous intéressons dans cette partie aux augmentations collectives et uniformes (1).

1. Il est tout à fait possible d’envisager des augmentations uniformes mais différentes par catégorie de salariés (par exemple pour les cadres et non-cadres, ou encore pour les ingénieurs, les techniciens, les employés, etc.). ce qui est développé par la suite reste valable, mais nécessite de faire les calculs par catégorie.

***Pour illustrer les concepts développés ci-après, nous reprenons les données de l’application 1 et notamment les résultats des calculs des indices.***

**Vous trouverez à la fin de cette partie une aide pour rédiger une note de synthèse sur la politique salariale.**

1. Calcul de la variation de la masse salariale entre N+1 et N

Application 2 – (Reprise des données et des résultats de l’application 1)

Travail à faire

**Calculer l’évolution de la masse salariale entre 2022 et 2021 (sous la forme d’un coefficient multiplicateur, puis en pourcentage) à partir :**

1. **Du total des salaires ;**
2. **Du total des indices.**

À partir du total des salaires :

À partir du total des indices :

Coefficient multiplicateur :

Augmentation en % de la masse salariale :

L’augmentation calculée ne permet pas de répondre à toutes les interrogations du salarié et du chef d’entreprise. En effet, le salarié va plutôt observer l’évolution du salaire de sa fiche de paye, tandis que le chef d’entreprise va également regarder les conséquences pour les années futures (au-delà de 2022).

Pour approfondir l’analyse, des auteurs ont donc mis au point trois indicateurs, **l'effet niveau, l'effet masse et l'effet report**.

1. Le calcul de « l’effet niveau » ou évolution en niveau

**L’effet niveau mesure l’augmentation de salaire d’un salarié ou d’une catégorie de salariés entre deux dates données.**

Très souvent les dates retenues sont les mois de décembre de deux années successives.

Il peut se calculer comme suit :

**Effet niveau (de N+1) =  = **

*Au dénominateur, on peut retenir l’indice au 01/01/N+1 ou plus généralement de janvier N+1 si celui-ci est identique à l’indice au 31/12/N+1. C’est-à-dire dans le cas où il n’y a pas d’augmentation de salaire en janvier N+1.*

***Important : la formule ci-dessus donne un coefficient multiplicateur (l’effet signifie alors qu’entre les mois de décembre, le salaire a été multiplié par ce coefficient. Si l’on veut obtenir l’effet sous la forme d’un pourcentage, il faut dans ce cas enlever 1 (et multiplier par 100) pour obtenir le pourcentage d’augmentation.***

**Remarque** : Nous prendrons soin de comparer ce qui est comparable, c’est-à-dire que le niveau de qualification ne doit pas avoir évolué entre les deux dates, pour que l’analyse de l’effet ait un sens.

Application 3 – (Reprise des données et des résultats de l’application 1)

Travail à faire

**Calculer l’effet niveau entre décembre 2022 et décembre 2021 (ou encore janvier 2022 car il n’y a pas eu d’augmentation de salaire en janvier 2022).**

1. L’effet masse ou évolution en masse

**L’effet masse permet de mesurer les conséquences des augmentations collectives des salaires d’une année sur la masse salariale.**

Des auteurs donnent également comme définition : **« variation de la masse des salaires annuels par rapport à une masse salariale sans augmentation »**.

*Attention : l’effet masse ne donne pas la variation de la masse salariale d’une année par rapport à la précédente (sauf si l’année précédente il n’y a eu aucune augmentation de salaire).*

Si aucune augmentation de salaire n’est accordée en N+1, le salarié percevra l’année N+1, 12 fois le salaire de décembre N. Ce calcul constitue le dénominateur dans le calcul de l’effet masse.

**Effet masse de N+1=  =  =  = ** (4)

(1) ou au dénominateur 12 \* salaire de janvier N+1 s’il n’y a pas d’augmentation en janvier N+1.

(2) ou au dénominateur salaire de janvier N+1 s’il n’y a pas d’augmentation en janvier N+1.

(3) ou au dénominateur 12 \* indice de janvier N+1 s’il n’y a pas d’augmentation en janvier N+1.

(4) ou au dénominateur indice de janvier N+1 s’il n’y a pas d’augmentation en janvier N+1.

Application 4 – (Reprise des données et des résultats de l’application1)

Travail à faire

**Calculer l’effet masse de 2022.**

1. L’effet report

**L’effet report traduit les conséquences des augmentations de salaires d’une année sur l’année suivante.**

Des auteurs donnent également comme définition : **« représente l’évolution de la masse salariale d’une année compte tenu des augmentations attribuées l’année précédente »**.

Le calcul de l’effet report part de l’idée que la masse salariale de l’année suivante sera au moins égale à 12 fois le salaire atteint en décembre de l’année précédente.

**Effet report de N sur N+1 =  =  =  = **

Application 5 – (Reprise des données et des résultats de l’application1)

Travail à faire

**Calculer l’effet report de 2021 sur 2022 puis de 2022 sur 2023.**

1. Relation entre les 3 effets

***Attention au décalage des années (effet report notamment).***

**Effet niveau de N+1 = Effet masse de N+1 \* Effet report de N+1 sur N+2**

Ou encore :

**Effet report de N+1 sur N+2 = Effet niveau de N+1 / Effet masse de N+1**

Application 6 – (Reprise des données et des résultats de l’application1)

Travail à faire

**Vérifier cette relation à partir des données de l’application 1.**

1. Relation entre la variation de la masse salariale et les effets report et masse

Nous pouvons facilement démontrer que :

**Variation de la masse salariale entre N+1 et N = Effet masse de N+1 \* Effet report de N sur N+1**

**Remarque** : cette relation permet de voir l’importance de l’effet report d’une année sur la masse salariale de l’année suivante.

Application 7 – (Reprise des données et des résultats de l’application1)

Travail à faire

**Vérifier cette relation à partir des données de l’application 1.**

Synthèse : Application 8 – Commenter les résultats des applications 2 à 7.

Aides aux commentaires des effets masse, niveau et report et de la variation de la masse salariale

**Les salariés sont sensibles à l’effet niveau**, il mesure la variation du salaire qui figure sur leur bulletin de paye mensuel. L’employeur devra donc être attentif à la valeur de cet effet afin d’améliorer le climat social et éviter les éventuels conflits sociaux.

Toutefois **l’employeur sera également sensible à la variation globale de la masse salariale, qui dépend des effets masse et report**. Il doit porter une attention toute particulière à l’effet report car ce dernier a des conséquences sur les années suivantes. Mécaniquement la masse salariale des années suivantes augmente de l’effet report, même en l’absence d’augmentations de salaire.

***Le choix d’une politique salariale : (l’employeur étudiera différents scénarii)***

L’employeur doit connaître sa marge de manœuvre quant à l’augmentation de la masse salariale.

Il apparait que pour une même augmentation en masse, il a le choix entre plusieurs augmentations en niveau, en fonction des hausses retenues et de leur date (voir exemples dans les applications proposées plus loin). Il est possible de retarder une augmentation de salaire si son niveau est élevé, mais ce choix impliquera un effet report plus élevé. L’employeur doit dans son analyse intégrer l’effet report qui traduit les conséquences sur le futur des décisions d’aujourd’hui (ce sont des coûts irréversibles), il nous faut de nouveau préciser que plus l’augmentation en niveau est tardive et plus l’effet report sera important.

Rédiger une note de synthèse sur la politique salariale – Quelques pistes et conseils

Cette note pourra mettre en évidence :

* Les augmentations collectives accordées et ses conséquences sur le niveau de salaire atteint (effet niveau) ;
* Les efforts de l’entreprise en matière salariale :

Malgré un contexte difficile quand c’est le cas ;

Pour partager les gains de productivité s’il y en a ;

Pour accompagner la croissance de l’entreprise (la variation des effectifs et l’incidence sur la masse globale, l’augmentation de la masse salariale à effectif constant, etc.).

* Les conséquences sur les coûts, les marges et la bonne santé financière de l’entreprise (effet masse et effet report).
* Lorsque l’entreprise peine à recruter, la politique salariale est importante (elle peut également passer par d’autres éléments que le salaire : avantages en nature, intéressement, distribution d’actions gratuites…).

On peut mettre en évidence tout l’intérêt de l’entreprise à avoir un politique salariale négociée et réelle :

* éviter les conflits sociaux ;
* éviter les coûts liés à l’absentéisme, les arrêts de travail ;
* une bonne politique sociale (dont salariale) sert les intérêts de tous les acteurs (entreprise et salariés).

On peut préciser que la politique salariale ne fait pas tout : responsabilités plus larges, possibilité de promotion et d’enrichissement des tâches, donner les moyens aux salariés de bien faire leur travail (école des relations humaines, transversalités possibles) : comment l’entreprise considère l’homme au travail ?

La note peut également faire référence au tableau de bord (transversalité) avec des indicateurs non financiers : évolution de l’absentéisme, des arrêts maladie, des accidents du travail, des jours de grève, etc.

**Il est important que la note tienne compte du contexte dont le secteur d’activité :**

Secteur très concurrentiel ;

Difficultés de recrutement ;

Créneau de l’entreprise : concurrence par les prix, par la qualité, par la notoriété, par les coûts, par l’innovation,…

Des secteurs comme la santé où le capital humain est fondamental.

Application 9 – Société Dufour – Analyse des augmentations collectives

La société Dufour installée sur l’île d’Oléron fabrique des bateaux de plaisance, elle possède une bonne renommée dans le secteur grâce en particulier à la qualité de son personnel. La société consacre une part non négligeable de son chiffre d’affaires à la formation. Elle espère ainsi fidéliser ses salariés et éviter le turnover dans un domaine où la main d’œuvre se fait rare, notamment sur certains métiers techniques.

Après une période difficile, Dufour a connu ces dernières années une forte croissance et une amélioration de sa structure financière. La société est parvenue à accroître fortement sa productivité mais souvent au prix d’une modération salariale.

Le responsable des ressources humaines, à la demande de la Direction, travaille sur deux scénarii d’augmentations collectives de salaires pour les années 2022 et 2023. Il doit prochainement rencontrer les représentants des salariés.

**En décembre 2021** la masse salariale brute s’est élevée à environ 550 000 €. Il n’y a pas eu d’augmentation de salaire en 2021. **La masse salariale de 2021** s’est élevée à 6 600 000 € .

Vous prendrez comme base 100, le mois de décembre 2021 (ou janvier 2022 sachant qu’il n’y a pas d’augmentation en janvier 2022).

Scénario 1 :

* En 2022, augmentation de 2% début mai, puis 1,5 % début octobre.
* En 2023, augmentation de 1,5 % début avril et 1,5 % début septembre.

Scénario 2 :

* En 2022, identique au scénario 1.
* En 2023, augmentation de 4 % début octobre.

Travail à faire

1. **Analyser les conséquences des deux scénarii sur la masse salariale. (\*)**
2. **Rédiger une note de synthèse à l’attention de la Direction.**

***(\*) À l’appui de votre analyse vous calculerez pour les deux scénarii :***

* La variation de la masse salariale entre 2022 et 2021 puis entre 2022 et 2023 ;
* Les effets masse en 2022 et 2023 ;
* Les effets niveau en 2022 et 2023 ;
* Les effets report de 2022 sur 2023 et 2023 sur 2024.

Vérifier par ailleurs vos calculs grâce aux relations entre les effets (voir points 5 et 6 du II de ce présent document).

Application 10 – Analyse des augmentations collectives : cas où l’employeur accorde un 13e mois

*Il n’est pas rare de trouver des entreprises qui versent un 13e mois. Nous n’étudierons dans ce qui suit que le cas où le 13e mois est versé en totalité en une seule fois, en général en juillet ou en décembre.*

La société BORA verse en décembre de chaque année un 13e mois. Son montant est équivalent au salaire brut atteint au mois de décembre.

La masse salariale brute de décembre 2021 s’est élevée à 225 800 €. Le mois de décembre 2021 sera considéré comme la base 100 de notre étude.

En 2022 deux augmentations collectives des salaires seront accordées, 2 % le 1er avril (donc applicable sur le salaire d’avril) et 1 % le 1er septembre (donc applicable sur le salaire de septembre). Nous pouvons résumer ces augmentations sous forme d’indices dans le tableau suivant :



Travail à faire :

1. **Calculer la masse salariale prévisionnelle de 2022 en valeur.**
2. **Calculer les effets suivants :**
   1. **Effet masse 2022 ;**
   2. **Effet niveau 2022 ;**
   3. **Effet report de 2022 sur 2023.**
3. **Vérifier la relation entre les trois effets précédents.**
4. Les composantes et l’analyse d’une masse salariale
5. Les composantes

Afin de préparer le budget des charges de personnel, il est nécessaire d’identifier dans un premier temps les composantes de ces charges.

Sans dresser une liste exhaustive, nous pouvons citer les principales. Elles dépendent de la nature des organisations et des avantages sociaux proposés. Nous avons notamment :

* Les salaires bruts (dont une partie est reversée aux organismes sociaux sous forme de cotisations sociales salariales) ;
* Les cotisations sociales patronales ;
* Les dépenses en faveur du personnel : cadeaux, arbres de noël, fêtes et cérémonies pour le personnel, participation versée pour les œuvres du comité d’entreprise…

Les salaires bruts et les charges sociales patronales représentent la part prépondérante des charges de personnel. Les charges sociales patronales peuvent être obtenues par l’application d’un taux moyen sur les salaires bruts. **Par conséquent nous nous attarderons essentiellement sur l’étude la masse des salaires bruts**.

À noter que le taux de charges sociales patronales peut être calculé de la façon suivante :

Taux de charges = charges sur salaires / salaires bruts

Pour estimer suffisamment précisément les charges qui se rajoutent aux salaires bruts, outres les charges sociales patronales, nous pouvons y ajouter les autres charges de personnel et ainsi obtenir un taux couvrant l’ensemble des charges.

Notre analyse se concentrera donc dans ce qui suit sur les salaires bruts. Les charges supplémentaires étant obtenues ensuite par l’application du taux moyen de charges.

1. L’analyse d’une masse salariale

Les analyses sont multiples. Nous ne pouvons donc pas être exhaustifs dans ce qui suit. Il est nécessaire de s’adapter à la situation proposée.

Les principaux facteurs qui expliquent l’évolution d’une masse salariale sont :

* Les variations de l’effectif, c’est-à-dire de l’évolution de nombre de salariés ;
* Les augmentations collectives des salaires ;
* Les augmentations individuelles des salaires et notamment liées aux effets glissement, vieillesse et technicité (effets G.V.T.) ;
* L’effet noria ou de noria.

**Quelques définitions (ces définitions ne sont pas normalisées et peuvent s’exprimer de façon différente) :**

**Glissement** : il représente les augmentations de salaires liées aux promotions individuelles. Ces augmentations ne sont pas liées à l’ancienneté. Elles sont liées au mérite.

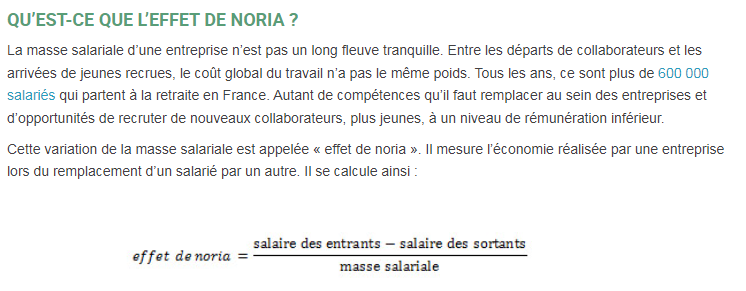
**Technicité** : elle représente les augmentations de salaires liées aux changements de qualification (ou catégorie d’emploi). Elles peuvent intervenir suite à la réussite dans un concours de catégorie supérieure (fonction publique) ou suite à la réussite à un diplôme dans le cadre de la formation continue ou encore être simplement liées à l’expérience du salarié. Là également, elles ne sont pas liées à l’ancienneté.

**Vieillesse**: elle représente les augmentations de salaires liées à l’ancienneté. Les conventions collectives prévoient en règle générale des augmentations mécaniques liées à l’ancienneté. Les organisations peuvent bien sûr aller au-delà de ce qui est prévu dans les grilles de salaires.

Il n’est pas toujours aisé d’identifié isolément chaque facteur. L’effet G.V.T. est souvent mis en évidence globalement.

Pour définir l’effet noria (ou de noria) nous ferons référence au site de pôle emploi :

<https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/rh-et-couts-du-travail--decrypta.html>



**Remarque : Si l’effet G.V.T. conduit à une augmentation de la masse salariale, l’effet de noria tend à la réduire.**

Nous proposons d’analyser une masse salariale à travers un exemple. L’exemple et l’analyse proposée ne constituent en aucun cas pas un modèle. Nous devons nous adapter à la situation proposée.

Application 11 – avec proposition de corrigé

Active SAS est une entreprise de services du numérique (ESN) qui propose à ses clients le développement de logiciels adaptés à leurs besoins. Créée il y a plus de 10 ans par Jean-Pierre Brunet, Active SAS s’est fortement développée ces dernières années grâce à un savoir-faire reconnu sur le marché. Son effectif salarié est composé pour la grande majorité de développeurs d’applications informatiques et de chefs de projet. Les données sociales pour 2022 et 2023 pour ces deux types de salarié sont résumées dans les tableaux suivants :



Votre mission **: procéder à une analyse de la masse salariale et de son évolution entre 2022 et 2023.**

Proposition de corrigé (plusieurs analyses sont possibles. Aucune n’est normalisée.)

La masse salariale a évolué entre 2022 et 2023. Nous allons donc dans un premier temps calculer la masse salariale et son évolution en valeur absolue (en euros) et relative (coefficient multiplicateur et pourcentage).

L’évolution pouvant être due à plusieurs facteurs, nous allons essayer d’isoler ces facteurs en faisant varier un facteur à la fois (nous détaillerons ces analyses au fur et à mesure).

**La masse salariale et son évolution**



**La variation de la masse salariale est due en partie à l’augmentation des effectifs. Pour évaluer « cet effet effectif », nous pouvons calculer l’écart suivant (effectif 2023 – effectif 2022) \* salaire moyen 2022 :**



**La variation de la masse salariale est due également à l’évolution des salaires moyens. Pour isoler cet effet, nous pouvons calculer l’écart suivant (salaire moyen 2023 – salaire moyen 2022) \* effectif 2023 :**



**Tableau récapitulatif**



**Commentaires**

Entre 2023 et 2022 la masse salariale a fortement augmenté (+ 20,52 %), elle est consécutive à la croissance de l’activité de la société. En valeur relative, cette augmentation est plus importante pour la catégorie des chefs de projet (+ 29,38 % contre 18,56 % pour les développeurs).

Le calcul des écarts permet de préciser que la variation de la masse salariale est due pour 65 % à la variation de l’effectif et pour 35 % à la variation du salaire moyen.

La variation du salaire moyen résulte des augmentations collectives et de l’effet GVT éventuellement atténué par l’effet de noria.

**Remarque** : les calculs précédents ne permettent pas de mettre en évidence l’effet de noria dans la mesure où nous n’avons pas isolé l’évolution de la masse salariale liée à l’évolution de la structure d’ancienneté. Nous proposons un peu plus loin une analyse basée uniquement sur l’évolution du salaire moyen permettant d’étudier l’effet de noria (cette analyse est parfois développée par certains auteurs). Les données du sujet ne permettent pas de calculer l’effet de noria tel que défini un peu plus haut.

Pour étudier l’effet de noria, nous pouvons proposer les tableaux suivants qui consistent à étudier les conséquences de l’évolution de la structure d’ancienneté sur le salaire moyen :



**Commentaire :**

La comparaison du salaire moyen – base effectif 2023 avec le salaire moyen 2022 permet d’étudier les conséquences de la répartition des effectifs entre les trois catégories d’ancienneté retenues. Le salaire moyen – base effectif 2023 apparait très proche du salaire moyen de 2022. La variation de la structure d’ancienneté n’a donc ici que très peu d’influence sur le salaire moyen, cela signifie que l’effet de noria est ici quasi nul. Les recrutements récents n’ont pas bouleversé la pyramide des âges de l’entreprise (peu ou pas de départ en retraite sans doute).

1. La prévision d’une masse salariale pour l’élaboration des budgets

L’objectif pour l’entreprise est de prévoir la masse salariale future notamment pour bâtir ses budgets. Pour cela elle doit tenir compte non seulement des augmentations collectives et individuelles des salaires, mais également des arrivées et des départs de salariés. Nous proposons d’étudier ce problème à travers deux exemples.

Application 12 – cas avec augmentations collectives, et, départs et arrivées de salariés

L’entreprise Kelvin est un petit transporteur dont l’effectif 2022 est réparti de la façon suivante :



Les salariés n’ont pas de 13e mois.

L’accord salarial pour 2023 prévoit une augmentation uniforme des salaires de 2 % au 1er avril 2023 et de 1,5 % au 1er septembre 2023.

Aucun départ ni arrivée n’est prévu pour le personnel administratif ou de manutention.

Un chauffeur dont le salaire brut au 31 décembre 2022 est de 2 750 € partira en retraite le 1er juillet 2023. Il bénéficiera de l’augmentation de salaire d’avril.

L’entreprise procédera au recrutement de deux chauffeurs selon le calendrier et les conditions suivantes :



Les salariés recrutés bénéficieront des éventuelles augmentations collectives des salaires.

**Votre mission :**

Calculer la masse salariale de 2023, charges sociales patronales comprises, compte tenu de l’accord salarial et des mouvements d’effectifs. Les cotisations patronales représentent en moyenne 42 % des salaires bruts en 2022.

Application 13 – cas avec augmentations collectives, augmentations individuelles et, départs et arrivée de salariés

Reprendre les données de l’application 12 et tenir compte en plus des éléments suivants :

* Augmentations individuelles : elles représentent 0,8 % de la masse salariale de décembre 2022 et seront accordées au 1er juillet 2023.
* Les augmentations individuelles ne concernent pas les embauches de 2023.

**Votre mission :**

Calculer la masse salariale de 2023, charges sociales patronales comprises, compte tenu de l’accord salarial et des mouvements d’effectifs. Les cotisations patronales représentent en moyenne 42 % des salaires bruts en 2022.