

LES DÉPARTS EN RETRAITE

ENQUÊTE

EN PETITE COURONNE

OCTOBRE 2024

SOMMAIRE

> Préambule	2
> Synthèse de l'étude	4
> Caractéristiques du territoire de la petite couronne	5
1. Evolution globale des départs en retraite	6
2. Les départs en retraite en 2020	6
2.1. Par statut	6
2.2. Par type de collectivités	7
2.3. Par catégorie	8
2.4. Par filière	8
2.5. Par sexe	9
3. Zoom sur les départs en retraite pour invalidité	10

SOURCES

- Bilan social 2021 – Données sur les collectivités de la petite couronne - août 2023, CIG Petite Couronne
- Bilan social 2020 – Données sur les collectivités de la petite couronne - juin 2022, CIG Petite Couronne
- Panorama de la petite couronne 2021, CIG Petite Couronne
- Panorama de l'emploi territorial 2023, 12^e édition, FNDCDG
- Rapports sociaux uniques 2021- 1^{er} synthèse nationale du RSU 2021, avril 2024, DGCL et CNFPT

Préambule

De 2003 à 2022, quatre réformes concernant la retraite des agents de la fonction publique se sont succédées.

Entre instauration de décote et surcote, révision des modalités de calcul du minimum garanti, limites d'âge pour les catégories actives, dispositif de « carrière longue », droits des travailleurs handicapés, allongement de l'âge légal d'ouverture des droits et de la durée de cotisation donnant droit au taux plein... ces réformes instaurent successivement de nouveaux modes de calcul des pensions des fonctionnaires qui impactent les conditions d'octroi, les montants des pensions et, in fine, les périodes de départ en retraite des agents.

Pour toute organisation, les départs en retraite se répercutent sur les effectifs, et par là, réajustent la cartographie des compétences. Ils interrogent les modes d'organisation, la collaboration entre les générations, les modalités de transmission des savoirs. Ces départs d'agents orientent aussi les recrutements et s'intègrent aux enjeux de maîtrise de la masse salariale.

Dans les années à venir, les tendances observées seront probablement amenées à évoluer au vue de l'impact des récentes réformes et lois que ce soit sur la proportion des femmes par la prise en compte de la maternité et des congés parentaux des mères, sur les volumes de départs en retraite du fait du report de l'âge légal et de la révision des trimestres requis (réforme 2023) ou encore sur la répartition par régime du fait de l'élargissement du recours aux contractuels au sein de la fonction publique (loi de transformation de la fonction publique du 06 août 2019).

Pour les directions des ressources humaines, ces évolutions suggèrent d'adapter leurs process de suivi des carrières, leur technicité en matière de gestion des départs en retraite et leur mode d'accompagnement des agents dans cette transition.

Autant d'enjeux qui ré-interpellent la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) au sein des collectivités pour assurer la qualité du service public et des conditions de travail.

Ainsi, s'interroger ici sur les départs en retraite en termes de volume, de profils des agents, de filières concernées... vise à suivre les tendances et à comprendre les enjeux propres au territoire de la petite couronne.

Dans cette perspective, cette enquête repose sur l'analyse quantitative de l'ensemble des départs en retraite des agents territoriaux des collectivités et établissements publics des Hauts-de-Seine (92), de Seine-Saint-Denis (93) et du Val-de-Marne (94) relevant à la fois des régimes CNAV-IRCANTEC et CNRACL. Elle porte sur les années 2014 à 2020, dernières données disponibles et sont transmises par la Caisse des dépôts, par l'intermédiaire de sa convention avec l'Association nationale des directeurs et directeurs-adjoints des centres de gestion (ANDCDG).

Pour contribuer à l'ensemble de cette réflexion, la présente analyse rétrospective propose un décryptage des départs en retraite sur l'année 2020, compare les caractéristiques de ces départs entre la petite couronne et l'échelle nationale, et, au-delà, constate les évolutions au cours des sept années observées.

Pour rappel, la fonction publique se réfère à deux régimes de retraite, à savoir :

- > **Le régime CNRACL** auquel cotisent les agents titulaires à temps complet ou non complet dès lors que leur durée hebdomadaire de travail est égale ou supérieure à 28 heures.
- > **Le régime CNAV** directement relié à la complémentaire IRCANTEC auxquels cotisent les agents non titulaires, les agents titulaires à temps non complet dès lors que leur durée hebdomadaire de travail est inférieure à 28 heures, les agents titulaires sans droit à pension et les élus locaux.

On notera que les agents publics contractuels étant identifiés par leur cotisation à la complémentaire IRCANTEC, l'expression « régime IRCANTEC » est un raccourci entré dans le langage courant. Cette précision apportée, nous nous permettrons ici de le reprendre par souci de cohérence avec les autres publications ressources.

On notera également que les analyses portant sur les catégories, filières, cadres d'emplois et retraite pour invalidité relèvent de critères spécifiques aux agents titulaires de la fonction publique territoriale et se réfèrent de fait exclusivement au régime CNRACL.

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

L'année 2020 confirme l'augmentation du nombre et de l'âge moyen des départs en retraite qui atteint 62 ans et 5 mois en petite couronne. Toutefois, cette augmentation connaît un ralentissement initié en 2017.

Principalement rattachés au régime de la CNRACL (92,2 %), les agents partis en retraite sont essentiellement issus des communes (67,3 %) bien que sous-représentés par rapport aux effectifs de ce type de collectivités sur le territoire (74 %). Les départements sont particulièrement concernés par les départs en retraite de leurs agents.

Si la répartition par catégorie des départs en retraite est similaire à celle de l'ensemble des agents, ceux relevant de la catégorie C partent en moyenne plus jeunes dès 62 ans.

La filière technique qui compte la plus grande part d'agents (42,7 %) est également la plus concernée par les départs en retraite (48,1%), suivie de la filière administrative (27%).

Les agents de la filière culturelle ont l'âge de départ le plus élevé à 63 ans et 6 mois, tandis que les agents des filières animation et police municipale partent les plus jeunes, respectivement à 61 ans et 1 mois et 60 ans et 10 mois.

La part élevée des femmes, leur âge plus avancé et leur exposition plus importante à des situations d'invalidité au moment de leur départ en retraite demeurent des spécificités marquantes du territoire.

Chiffres clés des départs en retraite 2020

Départs en retraite 2020	Petite couronne <i>Source : bilan social 2020</i>	National <i>Source : Panorama de l'emploi territorial 11^e édition</i>
Nombre de départs	3 395	50 581
Evolution des départs entre 2014 et 2020	+28 %	+31 %
Âge moyen	62 ans et 5 mois	62 ans
Âge moyen des femmes	62 ans et 5 mois	62 ans et 2 mois
Âge moyen des hommes	62 ans et 4 mois	61 ans et 7 mois
Part des femmes	67,6 %	59 %
Part départ pour invalidité	8 %	10,6 %

Par rapport au niveau national, les départs en retraite en petite couronne se caractérisent par :

- Une augmentation plus lente du nombre de départs
- Un âge moyen plus élevé de 5 mois
- Un écart d'âge entre les femmes et les hommes plus faible voire inexistant
- Une part de femmes plus élevée
- Une part de départs pour invalidité plus faible

Caractéristiques du territoire de la petite couronne

Avant d'aborder les questionnements liés aux départs en retraite, il convient d'éclairer les caractéristiques du territoire de la petite couronne, à la fois représentatif de la fonction publique territoriale dans son ensemble et porteur de ses spécificités locales.

La petite couronne se caractérise par un territoire très densément peuplé, qui regroupe plus de 4,6 millions d'habitants soit 38,1% de la population d'Île-de-France et 7,2% de la population de France métropolitaine. Comprenant en moyenne plus de 35 000 habitants, **les communes de la petite couronne concentrent un volume de population très élevé**. Seules 13 communes sur les 123 du territoire comptent moins de 10 000 habitants. A titre comparatif, au niveau national une commune sur 2 compte moins de 500 habitants.

Dans ce contexte, pour assurer le fonctionnement des services publics locaux auprès d'une population dense, en 2020, **les effectifs s'élèvent à 145 328 agents territoriaux**, y compris ceux occupants un emploi non permanent. Pour autant, la part d'agents rapportée à la population, ou taux d'administration, est de 26 équivalents temps plein (ETP) pour 1000 habitants, un niveau identique à la moyenne nationale.

Parmi les types de collectivités présentes sur le territoire, **les communes sont les principaux employeurs et regroupent 76 % des agents territoriaux** contre 52 % au niveau national. **Avec les départements (16 % des agents), les communes sont les principales concernées par le volume des départs en retraite**.

Similaire au niveau national (82 %), la part de fonctionnaires sur emploi permanent est de 81 %. **Le statut de fonctionnaire reste majoritaire mais, en petite couronne, près de la moitié des nouveaux agents sont recrutés sur le statut de contractuels** (48 % des arrivées sur emploi permanent). Les collectivités du territoire sont de plus en plus amenées à gérer des dossiers de départ en retraite complexes cumulant plusieurs types de régimes et de complémentaires.

Avec plus des deux tiers d'agents en catégorie C (71 %), les agents publics de petite couronne exercent majoritairement des missions de proximité et de terrain. Cette proportion est néanmoins plus faible qu'au niveau national (75 %), au profit de **la catégorie A qui concerne 17 % des agents** contre 13 % au niveau national.

À l'image de la fonction publique territoriale, les agents de petite couronne exercent une grande diversité de métiers, avec une prédominance des secteurs techniques (42 % des agents). Ce secteur recouvre des activités très étendues telles que l'entretien des locaux, la maintenance des bâtiments, les travaux de voirie. Pour le reste, **un quart des agents travaillent dans le domaine administratif**, 16 % dans le domaine de la santé, la petite enfance ou le social et 10 % dans l'animation.

Avec un taux de 65 %, les effectifs des agents de petite couronne sont particulièrement féminisés (60 % niveau national).

Les agents ont en moyenne 46 ans et 5 mois et sont plus âgés qu'au niveau national (+ 5 mois ; 46 ans). L'âge moyen a augmenté de plus de 2 ans en 10 ans et **un quart des agents ont plus de 55 ans**.

Le vieillissement des agents territoriaux et les récentes réformes exposent particulièrement les collectivités de petite couronne aux problématiques d'accompagnement des fins de carrière, de prise en compte de l'usure professionnelle et d'anticipation d'une probable vague de départs en retraite dans les années à venir.

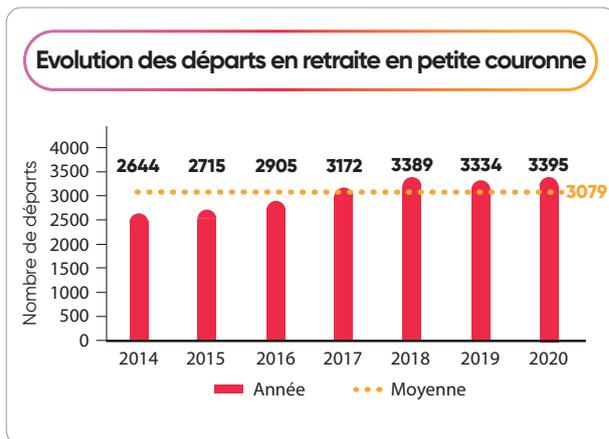
7 % des agents de petite couronne sont reconnus travailleurs handicapés, un niveau plus élevé qu'au niveau national (5%) qui engage là aussi les collectivités du territoire à un accompagnement et une adaptation des conditions de travail.



1. Evolution globale des départs en retraite

Entre 2014 et 2020 le nombre de départs en retraite augmente de 28 % en petite couronne pour atteindre **3 395 départs en 2020**.

Sur cette période, les départs en retraite, bien qu'en constante progression, augmentent significativement entre 2014 et 2018 puis ralentissent.

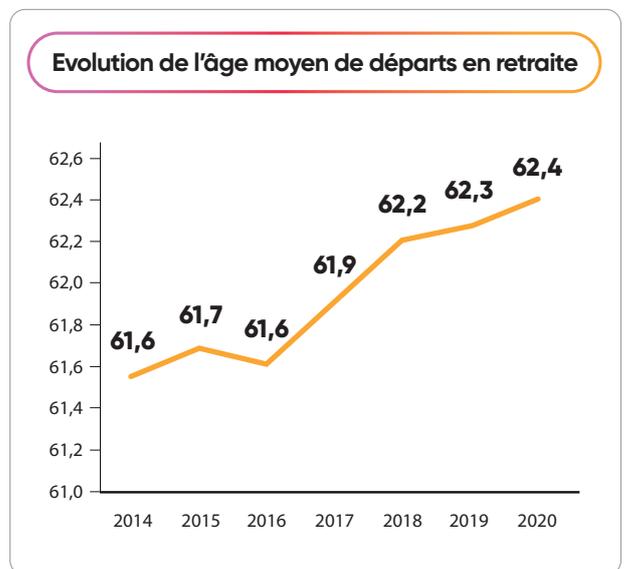


Ces tendances observées en petite couronne correspondent aux tendances nationales où le nombre de départs en retraite augmente de 31 % (Panorama de l'emploi territorial - 11^e édition).

En 2020, l'âge moyen de départ en retraite atteint **62 ans et 5 mois** tous statuts confondus en petite couronne. Elevé sur le territoire, il est supérieur de 5 mois à l'âge moyen au niveau national (62 ans).

Sur la période de 2014 à 2020, l'âge de départ en retraite des agents augmente progressivement d'année en année mais connaît une accélération entre 2016 et 2018.

On peut faire ici l'hypothèse d'un **impact de la réforme des retraites de 2010** sur les effectifs et l'âge moyen. En effet, en augmentant l'âge légal et le nombre de trimestres requis, la réforme a échelonné les départs d'une cohorte générationnelle jusqu'en 2016 pour reporter la prochaine cohorte générationnelle complète et plus âgée à l'année 2017.



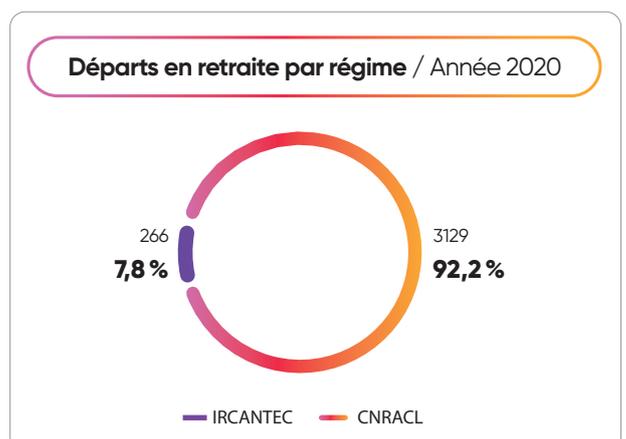
2. Les départs en retraite en 2020

Pour rappel, les analyses portant sur les catégories, filières, cadres d'emplois et retraite pour invalidité relèvent de critères spécifiques aux agents titulaires de la fonction publique territoriale et se réfèrent de fait exclusivement au régime CNRACL.

2.1 | Départs en retraite par statut

Toujours très majoritaire, la part des départs en retraite CNRACL augmente au fur et à mesure des années passant de 89,8 % en 2014 à 92,2 % des départs en 2020.

Cette forte proportion du régime CNRACL peut notamment s'expliquer par l'affiliation d'agents en fin de carrière à ce régime de retraite.



En effet, les agents poly pensionnés, ayant accumulé des droits relevant de plusieurs régimes de retraite mais terminant leur carrière dans la fonction publique, sont rattachés à la CNRACL au moment de leur passage à la retraite.

En comparaison aux évolutions nationales entre 2014 et 2020, le taux d'évolution des départs relevant de la CNRACL en petite couronne (32 %) est similaire à celui observé à l'échelle nationale (33 %).

Les agents relevant de la CNRACL partent à 62 ans et 2 mois, soit près de 2 ans plus tôt que ceux relevant de l'IRCANTEC qui partent en moyenne à 64 ans et 1 mois. Cependant, cet écart se réduit de quelques mois au fil des années.

2.2 | Départs en retraite par type de collectivités

Depuis 2014, seuls les EPCI (hors EPT) et les OPH voient leurs effectifs de départs en retraite diminuer. Pour les autres types de collectivités, les évolutions suivent la tendance générale avec une augmentation annuelle significative jusqu'en 2018 puis un ralentissement.

Répartition des départs en retraite par type de collectivités / Année 2020

	N	%
Commune	2 286	67,3 %
Département	664	19,6 %
EPT	173	5,1 %
CCAS	131	3,9 %
OPH	101	3 %
EPCI (hors EPT)	34	1 %
CDE	6	0,2 %
Total général	3 395	100 %

En 2020, deux tiers des départs en retraite concernent les agents des communes (67,3 %), suivis par les agents des départements (19,6 %).

Si, au global, cette proportion est représentative des effectifs de petite couronne qui comptent 87,9 % d'agents communaux et départementaux, **ces départs sont sous-représentés au sein des communes qui comptent 74 % des effectifs et sur-représentés pour les départements** qui comptent 13,9 % des effectifs du territoire (*Bilan social 2020*). Ainsi, les départements sont particulièrement concernés par les départs en retraite de leurs agents.

Si l'on considère les strates des communes, plus d'un tiers de l'ensemble des départs en retraite concerne des agents des communes de plus de 1000 agents (35,5 %) et près d'un quart celles de 500 à 1000 agents (22 %). Cette concentration des départs en retraite sur les grandes collectivités est représentative de la structure des effectifs en petite couronne.

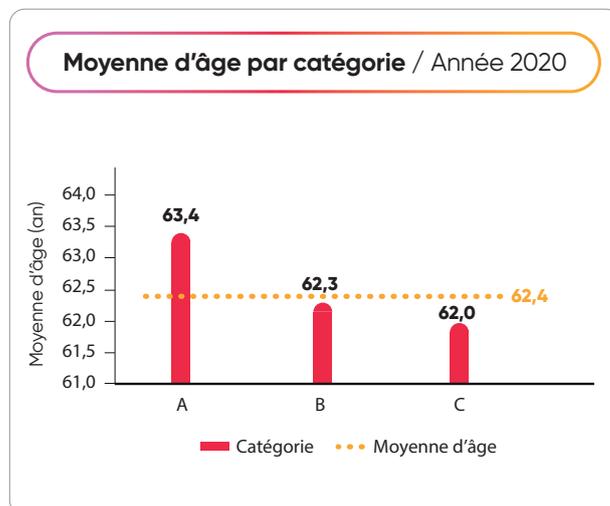
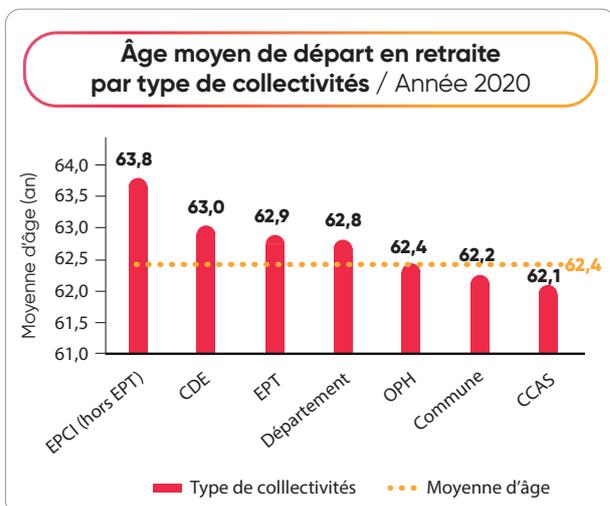
Répartition des départs en retraite par strate de communes

Strate de communes	Départs en retraite	Part des départs	Part des effectifs en petite couronne*
Commune de moins de 350 agents	114	3,4 %	3,6 %
Commune de 350 à 499 agents	219	6,4 %	5,9 %
Commune de 500 à 1000 agents	746	22,0 %	26,8 %
Commune de plus de 1000 agents	1 207	35,5 %	37,7 %
TOTAL :	2 286	67,3 %	74,0 %

Note de lecture : 67,3% des départs en retraite concernent des agents communaux, alors que ces agents représentent 74 % des effectifs en petite couronne.

Par rapport à la moyenne d'âge de départ de 62 ans et 5 mois, **les agents des communes et des CCAS partent plus jeunes de 2 à 3 mois, tandis que les agents des départements, EPT, CDE et EPCI (hors EPT) partent plus âgés** dans une fourchette de 5 mois à 1 an et demi plus tard.

L'âge moyen de départ en retraite varie selon les catégories. **Les agents de catégorie C partent les plus jeunes à 62 ans et en deçà de la moyenne**, tandis que les agents de catégorie A partent 1 an plus tard que la moyenne à 63 ans et 5 mois.



De telles disparités entre type de collectivités pourraient notamment s'expliquer par la pénibilité des métiers de la filière technique fortement représentée au sein des communes et de la filière sociale au sein des CCAS, qui exposent davantage les agents aux effets de l'usure professionnelle.

Parmi de multiples facteurs, ces disparités entre les trois catégories pourraient notamment s'expliquer par l'âge des agents au début de leur carrière et par l'exposition plus importante à l'usure professionnelle, qui écourte la durée des carrières, pour les métiers relevant de la catégorie C dont ceux de la filière technique.

2.3 | Départs en retraite par catégorie

Sur l'année 2020, 71 % des départs en retraite concernent des agents de catégorie C, 12 % des agents de catégorie B et 17 % des agents de catégorie A, soit une répartition tout à fait représentative de la répartition des effectifs en petite couronne (*Bilan social 2020*).

2.4 | Départs en retraite par filière

Les filières technique et administrative représentent trois quart des départs en retraite (75,1 %), soit **près de la moitié des agents issus de la filière technique (48,1 %) et plus d'un quart issus de la filière administrative (27 %)**.

Répartition des départs en retraite par catégorie / Année 2020

Catégorie	Départs par catégorie		Part en petite couronne*
Catégorie A	535	17 %	16 %
Catégorie B	374	12 %	13 %
Catégorie C	2 220	71 %	71 %
Total :	3 129	100 %	100 %

Cependant, proportionnellement aux effectifs en petite couronne sur ces deux filières (66,3 %), ces départs en retraite sont sur-représentés, respectivement de 5,4 points pour la filière administrative et 3,4 points pour la filière technique.

* Bilan social 2020, page 14

Départ en retraite par filière / Année 2020

Filière	Nb de départs		Part des effectifs en petite couronne
Technique	1504	48,1 %	42,7 %
Administrative	845	27 %	23,6 %
Sociale	304	9,7 %	7,7 %
Médico-sociale	251	8 %	7,8 %
Culture	120	3,8 %	5,7 %
Animation	61	1,9 %	9,9 %
Sportive	26	0,8 %	1,2 %
Police municipale	11	0,4 %	1,3 %
Médico-technique	7	0,2 %	0,2 %
Total général	3129	100 %	100 %

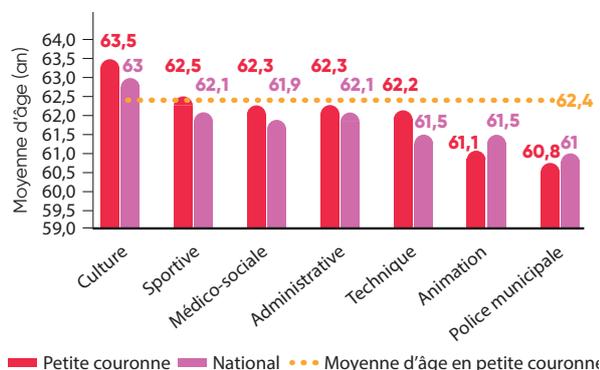
Entre 2014 et 2020, pour la filière technique le nombre de départs en retraite augmente fortement de 34 %, soit 6 points par rapport à la moyenne en petite couronne et 3 points par rapport au niveau national.

Au sein des filières, **les cadres d'emplois d'adjoints techniques (39,9 %) et adjoints administratifs (17,4 %) sont les plus représentés**, de même que parmi les effectifs de petite couronne mais dans des proportions moindres, respectivement 31 % et 12,8 % (*Bilan social 2020*).

Selon les filières, l'écart d'âge de départ varie de 2 ans et 8 mois. **Les agents de la filière culturelle ont l'âge de départ le plus élevé** à 63 ans et 6 mois, tandis que **les agents des filières animation et police municipale partent les plus jeunes**, respectivement à 61 ans et 1 mois et 60 ans et 10 mois. A noter que la grande majorité des agents de la filière police municipale relève de la catégorie active donnant droit à un départ anticipé.

Comparativement à l'échelle nationale, l'ordre de départ par filière selon l'âge est identique. En revanche, l'âge moyen en petite couronne reste supérieur à celui du niveau national excepté pour les filières animation et police municipale (catégorie active) pour lesquelles les agents de petite couronne partent plus tôt en retraite.

Âge moyen de départ en retraite par filière / Année 2020



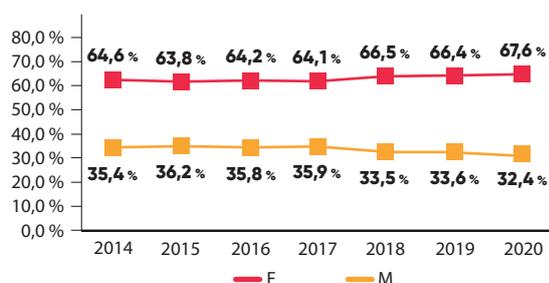
2.5 | Départs en retraite par sexe

Plus de deux tiers des départs en retraite concernent des femmes (67,6 %), une proportion similaire entre la CNRACL (67,7 %) et l'IRCANTEC (66,9 %), mais sur-représentée par rapport à la structure des effectifs en petite couronne qui compte 64 % de femmes (+ 3,6 points).

Depuis 2014, la part des départs en retraite des femmes augmente progressivement passant de 64,6 % à 67,6 % en 2020. On peut faire un lien entre cette tendance et l'arrivée massive des femmes sur le marché de l'emploi dans les années 70 et 80, ainsi que l'augmentation du nombre de carrières complètes parmi celles-ci.

A l'échelle nationale, on constate également cette augmentation progressive de la part des femmes dans les départs qui atteint 59 % en 2020 (Panorama de l'emploi territorial - 11^e édition). Cette **augmentation reste significativement plus forte en petite couronne (67,6 %)**.

Evolution des départs en retraite par sexe



Les femmes partent en retraite à 62 ans et 5 mois et sensiblement au même âge que les hommes (62 ans et 4 mois), soit 1 mois plus tard.

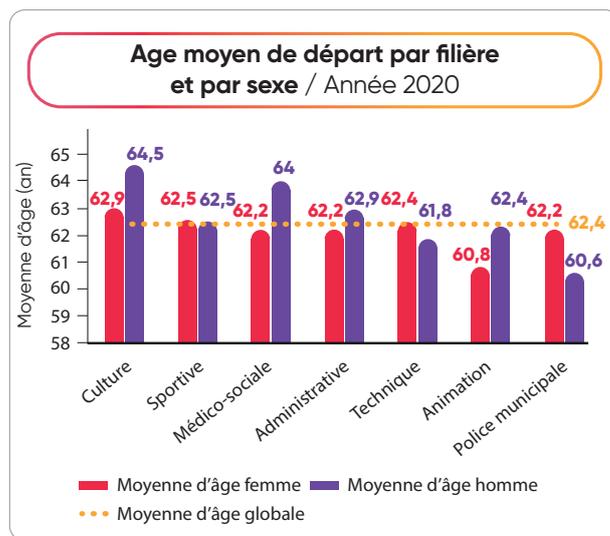
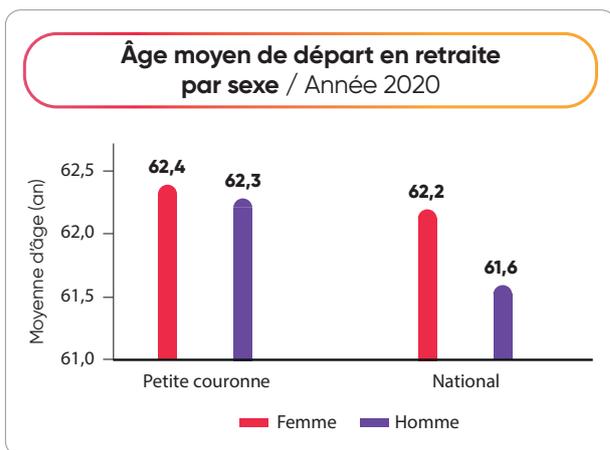
Cependant, **ce faible écart d'âge entre femme et homme se différencie du niveau national où les femmes partent 8 mois plus tard que les hommes.**

Par ailleurs, si l'âge de départ à la retraite des femmes en petite couronne est proche de celui du niveau national (62 ans et 2 mois), **celui des hommes est plus élevé de 9 mois par rapport au niveau national** (61 ans et 7 mois).

Selon la filière, **les hommes partent en retraite plus âgés que les femmes, à l'exception de la police municipale, en catégorie active, et de la filière technique**, ceci à l'inverse de la tendance générale.

Le poids des effectifs de la filière technique très masculinisée (42,7 %) et sa part dans les départs en retraite (48,1 %) tendent à rendre moins visible dans la moyenne les écarts femmes – hommes existant pourtant au sein de chaque filière.

Au sein de la filière animation, on peut noter l'âge de départ particulièrement peu élevé des femmes à 60 ans et 10 mois.

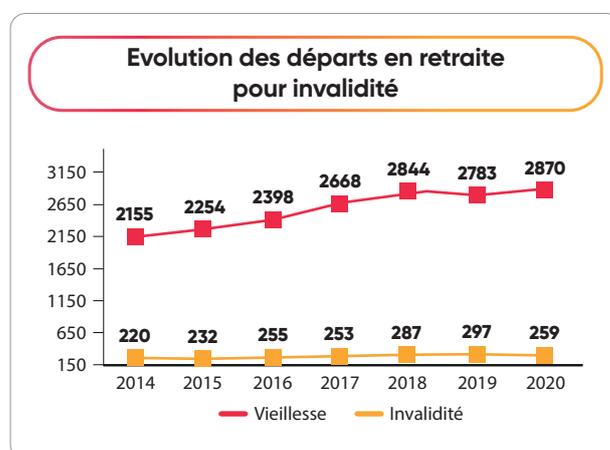


3. Zoom sur les départs en retraite pour invalidité

Pour rappel, la retraite pour invalidité concerne exclusivement les agents relevant du régime CNRACL et seul peut en bénéficier un agent déclaré inapte à l'exercice de ses fonctions de manière définitive et sans possibilité de reclassement.

On compte 259 départs en retraite pour invalidité, soit **une proportion de départs pour ce motif plus faible en petite couronne (8 %) qu'au niveau national (10,6 %).**

Sur la période de 2014 à 2020, le nombre de départs pour invalidité augmente de 18 % mais dans une moindre proportion que les départs pour motif vieillesse (+ 33 %). Chaque année depuis 2014, ce motif concerne une part stable de 9 % à 10 % des départs en retraite, une proportion similaire à la moyenne nationale (9 %). Elle tend cependant à diminuer en petite couronne pour atteindre 8 % en 2020.



Sur cette diminution, on peut formuler l'hypothèse d'un impact de la crise sanitaire au cours de laquelle les agents en situation d'inaptitude auront dû faire face à l'allongement des délais de traitement de leur demande ou auront eu recours à des aménagements de poste en télétravail et aux autorisations spéciales d'absence, reportant ainsi leur départ en retraite pour ce motif.

En moyenne **les agents partent en retraite pour invalidité à 57 ans et 11 mois**, soit 4 ans et 6 mois plus tôt que l'âge moyen de départ tout motif confondu.

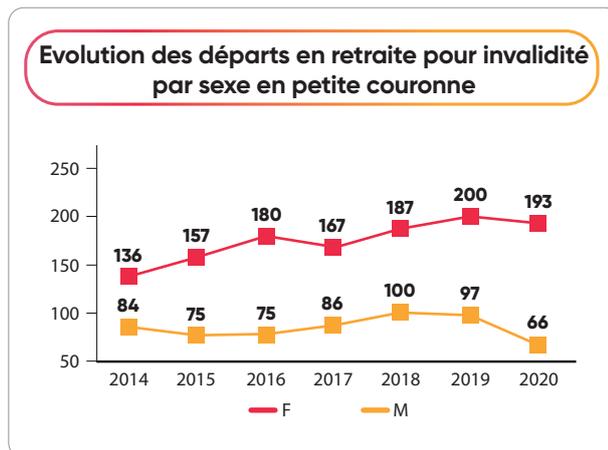
Parmi les six premiers cadres d'emplois, représentant près de 88,8 % des départs en retraite pour invalidité, quatre concernent des filières très féminisées.

On peut émettre l'hypothèse que les métiers féminisés exposent à des formes de pénibilité qui conduisent davantage les femmes à des situations d'inaptitude définitive à toute fonction, et notamment pour les agents sociaux, auxiliaires de puériculture et ATSEM qui figurent parmi les 6 cadres d'emplois les plus concernés.

TOP 6 - Cadre d'emplois	Nb de départs en retraite pour invalidité	% de départs en retraite pour invalidité	Taux Féminisation
Adjoints techniques territoriaux	129	49,8 %	62,8 %
Adjoints administratifs territoriaux	48	18,5 %	97,9 %
Agents sociaux territoriaux	18	6,9 %	100 %
Agents de maîtrise territoriaux	12	4,6 %	25 %
Auxiliaires territoriaux de puériculture	12	4,6 %	100 %
Agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles	11	4,2 %	100 %

En effet, **les femmes sont davantage concernées par la retraite pour invalidité et représentent trois quart des effectifs concernés (74,5 %)**.

Une proportion en sur-représentation non seulement par rapport à l'échelle nationale où les femmes concernées par la retraite pour invalidité représentent 61 % (*Panorama de l'emploi territorial - 11^e édition*), mais aussi par rapport à la part de femmes pour l'ensemble des départs en retraite en petite couronne (67,6 %).



Les femmes partent à 58 ans et 3 mois, soit un an et 2 mois plus tard que les hommes qui partent à 57 ans et 1 mois. Les femmes étant plus concernées par les interruptions de carrière, la prise de congés parentaux, l'occupation de postes à temps partiel et non complet, on peut faire l'hypothèse qu'elles retardent leur départ en retraite pour bénéficier d'un droit à taux plein.



Direction de l'emploi territorial

CIG Petite Couronne

Centre Interdépartemental de Gestion
de la Petite Couronne de la région d'Île-de-France

1 rue Lucienne Gérard 93698 Pantin cedex

Tél. : + 33 (0)1 56 96 80 80

www.cig929394.fr

Expertise et proximité
pour les grands défis RH,
aujourd'hui et demain