



Projet d'accord-cadre emploi – parcours – compétences Orientations et dispositifs pérennes et plan d'action 2022 – 2024

Il a été convenu le présent accord entre :

D'une part,

La Caisse des dépôts et consignations (CDC), sise au 56 rue de Lille – 75007 Paris, représentée par Monsieur Eric LOMBARD, agissant en qualité de Directeur général,

D'autre part,

Les organisations syndicales représentatives des agents contractuels sous le régime des conventions collectives de la CDC

Préambule

Nos intentions

Acteur public majeur du développement économique social et territorial du pays, l'Etablissement public Caisse des Dépôts ancre son rôle d'employeur dans une dimension de responsabilité sociale et sociétale. En cela, il conduit une **politique d'emploi responsable**, attachée à son modèle **d'employeur « dual »** qui fait le pari des compétences de ses équipes et de la jeunesse, et favorise l'autonomie et l'épanouissement au travail.

Au service des **ambitions stratégiques** de l'Etablissement public et de ses **missions d'intérêt général**, la Caisse des Dépôts agit en plaçant **l'humain** au cœur des dispositifs, et en inscrivant sa politique d'emploi en regard de ces enjeux politiques et sociaux nationaux.

La politique d'emploi de la Caisse des Dépôts, dans toutes ses dimensions, est un des leviers structurants pour **intensifier son action** en appui des territoires, des services publics, des entreprises et des citoyens de notre pays, confronté à des transformations majeures (aux plans économique, social, environnemental...). Dans le contexte de l'après crise sanitaire, l'adapter est une exigence pour réussir le déploiement opérationnel des actions imparties par les enjeux de la relance au plan économique et social du pays.

En outre, cette politique d'emploi s'inscrit dans le **cadre global défini avec la gouvernance** de la Caisse des Dépôts, laquelle s'attache à :

- partager des perspectives stratégiques à moyen terme, au niveau du Groupe et de l'Etablissement public ;
- fixer un cap maîtrisé pour la trajectoire d'emploi et de frais généraux, via ses Plans à Moyen Terme (PMT) et leur déclinaison par le budget annuel ;
- porter une attention particulière à l'optimisation des moyens et ressources et à leur performance opérationnelle.

Nos enjeux sont dès lors :

- de mieux **anticiper, identifier, mobiliser et développer les compétences nécessaires** au plan technique et humain, aujourd'hui et demain, pour relever nos défis, dans un contexte qui sera marqué à la fois par l'accélération des flux de départs à la retraite liés à la démographie et par l'intensité des transformations de nos métiers ou de leur environnement, notamment sur le plan numérique ;
- d'amplifier nos efforts pour que les **ressources présentes** soient le **premier vivier** des compétences mobilisables, ce qui doit être la clé des politiques de mobilité, de diversification des parcours et de développement des savoir-faire et des qualifications par la formation ;
- de rester ouvert, dans le même temps, à **l'accueil de compétences externes, publiques et lorsque c'est nécessaire privées**, en confortant notre rôle d'employeur responsable et solidaire, à l'endroit plus particulièrement des **jeunes** ;
- **d'accompagner et reconnaître les agents**, à travers le développement de leurs parcours, de leur potentiel d'évolution et de leur expérience dans le cadre d'un **management** mieux fondé encore sur les principes de confiance et de valorisation de l'engagement, de l'initiative, du développement et du transfert des compétences au sein des équipes ;
- **d'intégrer pleinement les enjeux d'égalité professionnelle et de diversité.**

Au travers d'un **seul et même accord cadre** global portant sur le triptyque « politique d'emploi, accompagnement des parcours professionnels et développement des compétences », le choix est de construire, en cohérence avec les accords cadre précédents, un socle conventionnel renouvelé, composé d'un ensemble d'orientations et dispositifs pérennes, se déclinant en plans d'action triennaux.

Cet accord vise :

- à accompagner la vision de la politique RH de la Caisse des Dépôts ;
- et à mieux articuler et améliorer la lisibilité des dispositifs pour les agents, les managers et les directions opérationnelles.

En **articulation étroite** avec les trois accords sur **l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes d'une part, le **handicap** d'autre part, et enfin sur la **qualité de vie individuelle et collective au travail**, le présent accord consacre la volonté de l'Etablissement public d'inscrire dans la durée son action en faveur de ses personnels.

Pour répondre à ces objectifs, cet accord-cadre doit porter les éléments d'une politique d'emploi qui :

- **s'inscrive dans la durée**, en fixant des orientations de principe en matière d'emploi, de mobilité et de compétences professionnelles, et en les rendant plus simples, plus lisibles et plus compréhensibles par tous ;
- soit **opérationnelle et pragmatique**, pour mettre en œuvre des solutions plus particulièrement adaptées aux besoins sur les trois années à venir (plan d'action à trois ans) ;
- offre une place centrale au **développement des personnels** et de leurs compétences, au travers de parcours professionnels diversifiés et valorisés ;
- s'appuie davantage sur la **souplesse, la proximité, l'équité et la confiance** dans nos processus de gestion et de reconnaissance des carrières, au plan individuel et collectif ;
- soit au final une réponse « **gagnant/gagnant** » aux besoins stratégiques de l'Etablissement public, aux aspirations des personnels quant à leur propre parcours et à la responsabilisation des managers.

SOMMAIRE

PARTIE 1 – ORIENTATIONS ET DISPOSITIFS PERENNES

Chapitre I – Les acteurs : une politique d'emploi portée par l'ensemble des parties prenantes

Chapitre II – Une politique d'emploi visant à disposer des compétences adaptées, offrir des parcours enrichissants et renforcer le capital de compétences des personnels

II-1 – L'anticipation des besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources et compétences : un préalable pour accompagner et développer au mieux les compétences des personnels

II-2 – Une dynamique d'emploi visant le maintien des grands équilibres entre valorisation des ressources internes et ouverture à l'emploi des jeunes générations

II-3 – Développer et accompagner les parcours professionnels des personnels

II-4 – Développer les compétences, grâce à une offre de formation plus accessible, efficace et modulable

PARTIE 2 – DISPOSITIFS PERENNES / FICHES TECHNIQUES

PARTIE 3 – PLAN D'ACTION TRIENNAL 2022-2024

AXE 1 – Mieux qualifier, anticiper et définir les besoins en compétences

AXE 2 – Equilibrer le recours à l'emploi public et à l'emploi privé

AXE 3 – Conduire une politique d'emploi résolument engagée en faveur des jeunes

AXE 4 – Faire de la mobilité le 1er vecteur de pourvoi des postes, par des parcours plus fluides et une accélération de la mobilité fonctionnelle et géographique

AXE 5 – Favoriser l'employabilité par un accompagnement personnalisé tout au long de la vie professionnelle, visant développement des compétences et évolution professionnelle

AXE 6 – Valoriser les parcours en approfondissant les leviers de reconnaissance

PARTIE 4 - PLACE DE L'ACCORD-CADRE EMPLOI, PARCOURS PROFESSIONNELS, COMPETENCES DANS LE CORPUS DES ACCORDS SOCIAUX DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC ET DISPOSITIONS GENERALES

PARTIE 1

Orientations et dispositifs pérennes

Chapitre I – LES ACTEURS : UNE POLITIQUE D'EMPLOI PORTEE PAR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Pour que la politique d'emploi soit un facteur de réussite au plan collectif et individuel, la Caisse des Dépôts s'engage à la conduire :

- en s'appuyant pleinement sur les rôles respectifs des agents, de la fonction managériale, de la fonction RH et des représentants du personnel ;
- en se fondant sur la confiance, l'autonomie et la responsabilité de chacune et chacun ;
- en mobilisant tous les acteurs pour veiller au respect des principes de cette politique d'emploi, et concourir à son plein déploiement ;
- en favorisant la lisibilité et la simplicité des dispositifs ainsi que leur égal accès, afin d'en assurer la bonne appropriation par tous.

1.1. L'agent, acteur de son parcours et de l'enrichissement de ses compétences

Afin que chaque agent puisse mener son parcours d'évolution professionnelle et de développement des compétences, la Caisse des Dépôts veille à :

- lui rendre possible le recours à l'ensemble des leviers et **offres de service** RH disponibles ;
- lui rendre plus lisibles et accessibles les **perspectives** d'évolutions des métiers et des compétences ;
- mieux l'accompagner dans sa **trajectoire d'évolution professionnelle**, à toutes les étapes de sa carrière ;
- le mettre en situation à la fois de **s'adapter** aux besoins évolutifs de la Caisse des Dépôts et d'y trouver un facteur d'**épanouissement personnel**.

Chaque agent, pour sa part, s'attache à mobiliser ces différentes ressources et à s'engager dans les dispositifs d'évolution dans le cadre d'une **démarche autonome**, tout en bénéficiant de l'appui du management et de la fonction RH.

1.2. La fonction managériale

La Caisse des Dépôts entend conforter le rôle des managers comme **acteurs pivot de la politique d'emploi** et de son déploiement au sein de l'Etablissement public, en faisant en sorte :

- qu'ils soient pleinement impliqués dans **l'analyse des besoins en compétences**, individuels et collectifs, y compris dans leur dimension prospective ;
- qu'ils soient directement acteurs du processus de **recrutement et d'évaluation** ;
- qu'ils contribuent à **faire grandir les compétences** de leurs équipes en les accompagnant dans leurs parcours d'évolution.

A cet effet, la Caisse des Dépôts favorise :

- leur **responsabilisation** et le développement de leur savoir-faire managérial, fondé sur plus d'autonomie, de délégation et de confiance vis-à-vis de leurs équipes ;
- les **marges de manœuvre dont le management doit disposer** s'agissant de la capacité à répondre aux besoins du service et à reconnaître professionnellement les agents, en cohérence avec la politique RH.

Le management inscrit son action en cohérence tant avec la politique d'emploi de l'Etablissement public qu'avec les orientations stratégiques des directions opérationnelles.

La **fonction RH** assure les managers de son **appui** dans l'ensemble de leurs actes managériaux (formation, conseil, accompagnement).

Le management s'attache à **pleinement employer les marges et la responsabilité dont il dispose**, et à s'engager autant que nécessaire dans des actions de formation et de développement en s'appuyant notamment sur l'offre de l'école du management, comme dans l'appropriation de méthodes innovantes et participatives.

1.3. La fonction RH

La Caisse des Dépôts s'engage à renforcer le positionnement de la fonction RH :

- en **accompagnement de proximité**, au plus près du métier, en cohérence avec les logiques de bassins de compétences ;
- **en partenaire des managers** pour leur apporter conseil et appui ;
- à **l'écoute des attentes des agents** pour leur apporter des conseils sur les différents volets de la politique ressources humaines et les accompagner dans l'élaboration et la réalisation de leur parcours professionnel ;
- avec une dimension de pédagogie et de recherche de solution tout en garantissant le respect des règles, la conformité et l'égalité de traitement.

Dans une approche transversale à l'Etablissement public et en cohérence avec les orientations fixées par la gouvernance, la fonction RH pilote la politique d'emploi dont elle se doit de garantir le cadre et la lisibilité.

1.4. Les instances de dialogue social

La Caisse des Dépôts, réaffirmant la place et les prérogatives des représentants du personnel, s'attache à mettre la politique d'emploi au **cœur des missions des instances de dialogue social**, et notamment du ressort du Comité Unique de l'Etablissement Public (CUEP) et de sa commission emploi, pour :

- connaître et débattre des données et évolutions essentielles touchant à l'emploi (facteurs d'évolution, trajectoires...) ;
- assurer le suivi de la portée des dispositifs mis en œuvre.

Sans préjudice du rôle des instances défini par les textes, les partenaires sociaux conviennent de l'intérêt d'enrichir et éclairer leurs débats par le déploiement de dispositifs d'observation et de prospective sur les métiers et les compétences.

Chapitre II – UNE POLITIQUE D’EMPLOI VISANT A DISPOSER DES COMPETENCES ADAPTEES, OFFRIR DES PARCOURS ENRICHISSANTS ET RENFORCER LE CAPITAL DE COMPETENCES DES PERSONNELS

La Caisse des Dépôts, Etablissement public engagé au service de l'intérêt général, place au cœur de sa politique d'emploi la conviction que sa force réside dans les compétences de ses équipes. C'est pourquoi, pour aujourd'hui comme pour demain, elle **mise sur les compétences internes** pour les faire grandir et leur offrir des trajectoires diversifiées et porteuses sur le plan individuel comme pour le collectif global de l'Etablissement public. En complément, la Caisse des Dépôts doit **savoir attirer opportunément des talents externes**, les fidéliser, en faisant tout particulièrement le **pari de la jeunesse**.

II.1 – L’ANTICIPATION DES BESOINS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS EN RESSOURCES ET COMPETENCES : UN PREALABLE POUR ACCOMPAGNER ET DEVELOPPER AU MIEUX LES COMPETENCES DES PERSONNELS

Nos objectifs

- Mieux identifier et cartographier les évolutions des métiers et compétences attendues
- Renouveler la méthodologie de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et la faire vivre par une offre de services adaptée aux besoins de chaque partie prenante (manager, agent, RH, comité exécutif...) en mobilisant utilement les différents leviers RH
- Rendre plus lisibles et visibles les évolutions et les perspectives pour l'ensemble des acteurs
- Articuler à tous les niveaux les approches collectives et individuelles

Les évolutions profondes relatives aux missions de l'Etablissement public en fonction de son environnement et des mandats qui lui sont confiés, de même que les enjeux liés à la transition écologique et à la transformation numérique, appellent un renforcement de l'approche prospective, tant au plan quantitatif que qualitatif, sur les besoins en effectifs, emplois et compétences au sein de la Caisse des Dépôts.

Les facteurs d'évolution et leurs impacts doivent être mieux définis et partagés, pour éclairer tant les choix en matière de politique d'emploi que le dialogue social, tout en rendant plus lisible pour l'ensemble des managers et des personnels les perspectives sur les transformations ou l'adaptation des compétences attendues.

A cet effet, un **Observatoire partagé des métiers et des compétences** est créé et des outils sont développés.

Parallèlement, des actions de **communication** et de **sensibilisation** sont régulièrement organisées afin de mieux faire connaître les métiers et les opportunités professionnelles de la Caisse des Dépôts.

2.1.1. L'Observatoire partagé des métiers et compétences : un cadre de travail majeur en matière d'anticipation et d'échange sur les évolutions en matière d'emploi et compétences

Pour mieux identifier et partager les tendances et les facteurs d'évolutions des missions de l'Etablissement public, ainsi que leur impact sur les métiers et compétences et poursuivre l'enjeu de préserver l'employabilité des agents, l'Observatoire partagé des métiers et des compétences est conçu comme un lieu d'échange et de concertation pluridisciplinaire, piloté par la Direction des ressources humaines associant les représentants des personnels et des directions opérationnelles.

L'Observatoire partagé des métiers et des compétences a vocation à traiter ces analyses dans une approche collective et non individualisée, en partageant des informations à caractère technique, factuel ou statistique, ne préjugant pas des choix ou positions exprimées notamment dans le cadre des instances représentatives du personnel.

2.1.1.1. Le rôle de l'Observatoire partagé des métiers et des compétences

Sans préjudice de la compétence du CUEP en matière de politique d'emploi, notamment de la commission emploi, formation et égalité professionnelle, l'Observatoire partagé des métiers et des compétences est un espace de travail collégial qui, dans une approche neutre et constructive, analyse les évolutions et les projections pluriannuelles en matière d'emploi et de compétences, dans une dynamique de réflexion prospective au regard de certaines évolutions ou de certains constats.

Ainsi, le rôle de l'Observatoire est triple :

- 1. Analyser en profondeur l'évolution des emplois et des compétences au regard des besoins collectifs de l'Etablissement Public** : analyser les facteurs d'évolution et besoins en ressources (quantitatif) et en compétences/profils (qualitatif) à partir des enjeux identifiés, en portant une attention particulière aux évolutions constatées et projetées en matière de mobilité interne, d'emploi public et d'emploi privé, de même qu'en termes de catégories d'emploi, notamment dans la dimension cadres / non cadres.
- 2. Partager des hypothèses de trajectoire de la politique d'emploi** et les tendances structurantes, à partir du Plan à Moyen Terme (PMT) et en lien avec les directions opérationnelles, pour chaque année et dans une mise en perspective pluriannuelle.
- 3. Contribuer à l'élaboration de plans d'actions dédiés** visant à :
 - ✓ définir chaque année des axes prioritaires d'action, donnant lieu à un suivi sur la durée, par filière et/ou thématique (parcours professionnels, développement des compétences, viviers...)
 - ✓ mesurer l'impact de ces actions sur l'évolution des bassins d'emplois et des compétences
 - ✓ suivre sur la durée l'évolution des filières, en conduisant une analyse des éventuelles « déformations » constatées en matière de nouveaux équilibres (mobilité interne, emploi public/privé, emploi cadre/non cadre), avec des outils de suivi adaptés, et formuler des recommandations pour des actions correctrices.

L'Observatoire étudie les impacts du cadrage général issu du PMT et les axes de développement des métiers sur une période de 3 ans, leurs évolutions par rapport aux années antérieures et les réponses apportées aux facteurs d'évolution présents ou à venir. En s'appuyant sur cette vision prospective, et en cohérence avec la programmation budgétaire, la direction des ressources

humaines décline des plans d'action et partage chaque année les principaux ensembles de données de l'exercice en matière d'emploi (ex : typologie d'emploi, de sourcing, etc.).

2.1.1.2. La composition et le fonctionnement de l'Observatoire partagé des métiers et des compétences.

L'Observatoire réunit :

- les représentants de la direction des ressources humaines, tant dans ses missions de portage de la politique d'emploi que dans ses missions d'accompagnement et conseil de proximité des métiers ;
- les représentants du personnel, à raison de deux titulaires et deux suppléants par organisation syndicale représentative des personnels publics et privés ;
- des représentants des directions opérationnelles des filières, en fonction de l'ordre du jour / filières traitées pour y partager leur stratégie de développement et les besoins en ressources humaines pour y parvenir, tant quantitativement que qualitativement.

Un règlement intérieur fixe ses modalités de fonctionnement.

Il peut faire appel en tant que de besoin à des experts internes ou externes, le cas échéant en recourant à des études spécifiques financées via le budget de la DRH.

Il est piloté par le / la responsable du département Emploi et Compétences de la DRH, avec l'appui du / de la référent/e GPEC.

Il se réunit à l'occasion de deux sessions plénières annuelles, l'une au premier et l'autre au second semestre de l'année, et convient d'un programme de travail annuel. Pour mener à bien ce dernier, des groupes de travail spécialisés sont organisés pour approfondir certaines thématiques et l'analyse de certains plans d'action et de leurs impacts.

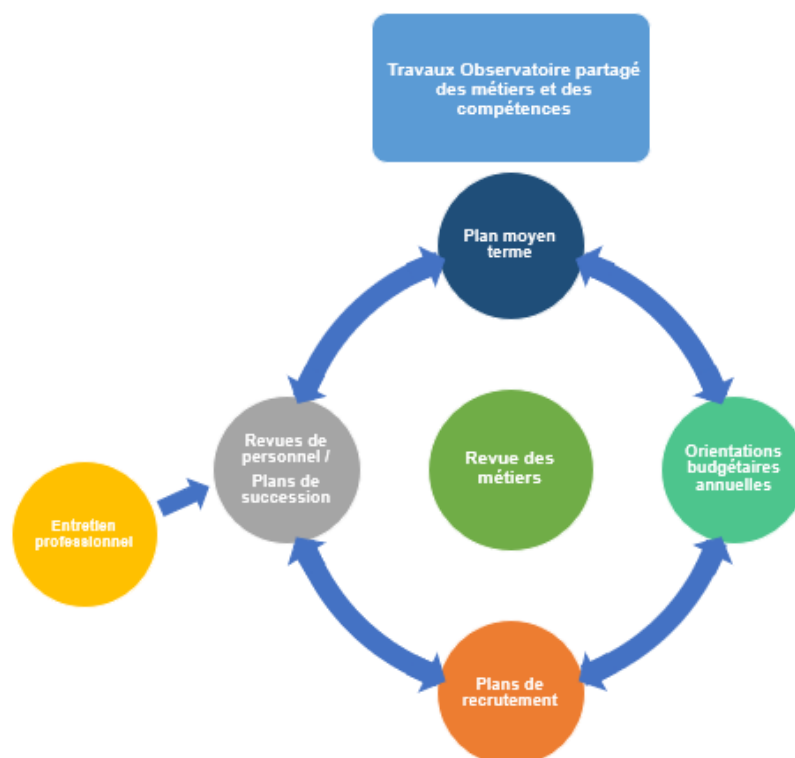
Les membres de l'Observatoire peuvent s'appuyer dans l'exercice de leurs travaux sur le bilan social, les analyses réalisées, la future base de données sociales, le bilan formation et les documents relatifs aux ressources humaines ou budgétaires produits dans le cadre des instances de dialogue social sur les effectifs, emplois et compétences. Des analyses thématiques externes peuvent également être mobilisées pour les travaux de l'Observatoire.

Voir plan d'action triennal : **INSTALLER L'OBSERVATOIRE PARTAGE DES METIERS ET DES COMPETENCES**

2.1.2. La mobilisation et l'articulation renforcées des différents leviers d'appréciation des besoins en compétences

La Caisse des Dépôts s'attache à approfondir l'usage des outils existants ou en développement et leur bonne combinaison :

- pour **identifier /repérer /évaluer les compétences** :
 - cartographies et référentiels, outils digitaux, différents entretiens (entretiens annuels d'objectifs et de performance, entretiens professionnels), revues de personnels...
- pour **aider dans la construction** des parcours entre filières, entre métiers, via notamment des passerelles.



II.2 – UNE DYNAMIQUE D'EMPLOI VISANT LE MAINTIEN DES GRANDS EQUILIBRES ENTRE VALORISATION DES RESSOURCES INTERNES ET OUVERTURE A L'EMPLOI DES JEUNES GENERATIONS

Nos objectifs

- Organiser le renouvellement des compétences en cohérence avec nos missions et notre statut d'employeur public, et au regard des évolutions démographiques (volumes de départs notamment)
- Faire des ressources présentes le premier vivier des compétences mobilisables, tout en veillant au maintien d'un haut niveau de recrutement public et en restant ouvert à l'externe sur certaines compétences ciblées, ou sur les nouveaux domaines d'intervention de la Caisse des Dépôts
- Conforter notre rôle d'employeur responsable et solidaire, à l'endroit plus particulièrement des jeunes et faire du recrutement de jeunes de moins de 30 ans, notamment via l'apprentissage, une voie d'intégration renforcée pour répondre aux besoins en compétences

2.2.1 Faire des talents internes la 1^{ère} source de réponse au pourvoi des postes

La richesse des talents, potentiels et compétences des équipes présentes constitue un atout majeur pour l'employeur Caisse des Dépôts. Les mettre en valeur et travailler à leur bonne adéquation avec les besoins actuels et futurs demeurent une priorité pour conduire ses missions et répondre à ses objectifs.

Dans ce cadre, pour favoriser tout à la fois la mobilisation à bon escient des compétences disponibles et l'engagement des agents, la Caisse des Dépôts réaffirme la **priorité qu'elle donne à la mobilité interne comme voie de recrutement**, avec pour objectif de continuer à **pourvoir au moins 65% des postes vacants en interne**.

Cette dynamique s'appuie sur plusieurs principes de mise en œuvre :

- proposer une **information régulière** des agents sur **les métiers** et les **opportunités professionnelles**, en portant une attention particulière à l'attractivité de certaines fonctions et/ou la meilleure connaissance des évolutions en cours des métiers au sein de l'établissement, en lien avec les travaux de l'Observatoire des métiers et des compétences ;
- travailler sur les **trajectoires professionnelles** des agents, en développant l'accompagnement RH des parcours professionnels individuels ;
- développer des **logiques de viviers**, permettant de mieux identifier et de manière anticipée des types de profils, de compétences, constituant des bassins de ressources disponibles pour dynamiser la mobilité interne (ex : vivier des lauréats d'examens professionnels, viviers de certifiés, etc.) ;
- amplifier les actions de développement des compétences, le plus en amont possible, sur les **métiers nouveaux ou en tension**.

Pour garantir une vraie dynamique et des trajectoires professionnelles diversifiées, une attention particulière est portée aux dimensions inter-filières et inter-métiers (compétences transférables, logique de potentiel) ainsi qu'à la structuration de dispositifs de mobilité au sein des bassins de compétences internes, tout particulièrement pour des mobilités sur les filières en développement.

Voir Plan d'action triennal : **MIEUX RYTHMER LES MOBILITES**

2.2.2 Equilibrer le recours à l'emploi public et à l'emploi privé

- La Caisse des Dépôts réaffirme sa nature d'Etablissement public portant des missions d'intérêt général : elle continue à ce titre de **chercher d'abord et avant tout à pourvoir ses emplois par des fonctionnaires et agents publics**.

La voie du recrutement public doit demeurer ainsi **la première intention**, en cas de recrutement externe, en mobilisant au mieux la palette d'outils de sourcing public pour diversifier les viviers et les modalités d'accès, et au final maximiser la capacité de l'Etablissement public à accueillir les profils publics adaptés.

- L'ancrage profond de la Caisse des Dépôts dans la sphère publique ne s'oppose pas à sa capacité à élargir la **recherche de compétences essentielles** à la conduite de ses missions sur le **marché de l'emploi**.
- Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts s'engage à **déterminer ses besoins en emplois publics, et à titre complémentaire privés**, en fonction d'une approche prospective à la fois **exigeante et réaliste** :
- par **l'analyse des transformations** majeures à l'œuvre au plan économique, social, environnemental qui impactent ses champs d'intervention et génèrent des inflexions structurantes sur la nature des métiers et des qualifications, des emplois et des compétences au sein de l'Etablissement public ;
 - par la détermination, à court, moyen et long terme **d'hypothèses d'évolution** des domaines de compétences et niveaux d'expertise requis, avec des attendus renforcés en matière d'encadrement et de spécialisation ;
 - par le **partage** avec l'ensemble des parties prenantes de l'anticipation et de la compréhension de ces évolutions, ainsi que de leurs impacts sur la politique d'emploi grâce notamment aux travaux menés chaque année au sein de l'Observatoire des métiers et des compétences ;
 - par la recherche constante de l'attractivité de la Caisse des Dépôts en tant qu'employeur.

2.2.2.1 Maintenir la dynamique des recrutements publics

La Caisse des Dépôts s'engage à mobiliser au mieux les différents leviers qui contribuent à ce recrutement public, à savoir :

a) La voie d'accès par les concours de la fonction publique

La Caisse des Dépôts active la voie d'accès des **concours de la fonction publique** :

- via les Instituts régionaux d'administration (IRA), pour les agents de **catégorie A** ;
- via les autres concours « généralistes » (**catégories B et C**) dans une logique territoriale lorsque cela est possible.

Elle prend en considération deux enjeux majeurs :

- le besoin de spécialisation rapide des profils fonctionnaires aux métiers et expertises spécifiques de l'Etablissement public, sur la base de la sélectivité du concours qui garantit un haut niveau de savoir-faire, avec un socle de compétences généralistes ;
- la nécessité de faire face aux besoins territoriaux par bassin géographique.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts s'engage à développer les dispositifs suivants :

- dès l'arrivée des personnels issus des concours, un **parcours de spécialisation aux métiers de la Caisse des Dépôts** est mis en œuvre en fonction des domaines dans lesquels ils sont recrutés, pouvant aller jusqu'à un complément de formation initiale avant prise de poste opérationnelle pour certaines fonctions à forte expertise métier ;
- pour s'assurer de la bonne **intégration** dans le métier, et afin d'apporter les améliorations nécessaires le cas échéant, les **nouveaux recrutés** sont consultés après quelques mois

d'exercice pour mesurer la satisfaction et les attentes complémentaires, et préparer la poursuite de leur parcours d'évolution professionnelle au sein de l'Etablissement public, dans une logique de **viviers** de fonctionnaire internes ;

- afin d'ajuster au mieux les besoins en profils publics au regard des compétences attendues, un travail constant est conduit avec la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) pour favoriser l'adaptation des profils des IRA et la mise en place de **concours par spécialité/s** au regard des enjeux par métiers/emplois identifiés par l'Observatoire des métiers et des compétences.

La Caisse des Dépôts réaffirme une attention constante au recrutement et à la promotion de **fonctionnaires en situation de handicap**, conformément aux engagements de l'accord handicap :

- le recrutement de fonctionnaires via l'article 27 de la loi de janvier 1984 fait l'objet d'une publicité pour plusieurs postes chaque année ;
- les différents dispositifs et expérimentations favorisant l'accès aux emplois de fonctionnaires bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés sont activés.

Enfin, elle entend conforter la **préparation au concours** des agents par le biais de parcours spécifiques au sein de l'Université CDC. L'accès à ces formations est ouvert tout autant aux agents permanents qu'aux apprentis et aux contrats non permanents ayant une ancienneté suffisante. Ces formations ont lieu sur le temps de travail des agents, afin de leur donner un maximum de chance de réussite. Le plan d'action triennal en détermine les modalités de mise en œuvre.

b) Les autres modalités de recrutement public

La Caisse des Dépôts confirme tout l'intérêt du recrutement de **fonctionnaires par voie de détachement**, afin de constituer un vivier de ressources qualifiées et déjà expérimentées, tout en contribuant à la mobilité au sein de l'ensemble de la sphère publique.

A cet effet, elle s'attache à :

- valoriser la **marque employeur Caisse des Dépôts** sur le marché de l'emploi public ;
- activer les **réseaux** d'employeurs publics, ainsi que tout autre démarche permettant d'attirer des **talents publics** ;
- organiser ce type de recrutements au terme d'un processus assurant un **regard collégial et croisé**, associant la fonction RH et le management.

Par exception et au regard de la spécificité des besoins le justifiant, elle peut également recourir au recrutement par la voie du **contrat de droit public à durée indéterminée (CDPI)**, notamment pour conforter **l'apprentissage comme voie de pré-recrutement**. A cet effet, elle met en œuvre un cadre de recrutement et de gestion des CDPI transparent et assurant la reconnaissance de leur parcours professionnel.

De manière générale, la Caisse des Dépôts entend tout mettre en œuvre pour être **visible** et **mieux identifiée** dans le secteur public et s'engage à mener des actions pro-actives :

- ancrage d'un **réseau fonction publique**, regroupant nos partenariats avec la fonction publique d'Etat, territoriale, etc., pour identifier, le plus en amont possible, les compétences issues de la sphère publique pouvant répondre au besoin de l'Etablissement public, dans une approche locale le cas échéant ;
- constitution et animation d'un **vivier externe public** ;
- actions de **communication** : mise en valeur des métiers et compétences de l'Etablissement public, participation à des forums ;
- **interventions d'agents** de l'Etablissement public dans des instituts de formation ou de préparation aux concours ;

- renforcement des diffusions de postes en faveur du recrutement de personnels en situation de **handicap** ;
- actions spécifiques en direction des **jeunes apprentis** accueillis au sein de l'Etablissement public, et notamment ceux relevant du niveau BAC, voire infra BAC pour :
 - d'une part les encourager à passer les concours, en leur proposant notamment un dispositif de formation pour les aider à se préparer au mieux ;
 - d'autre part en intégrant des apprentis par la voie du CDI Public au regard de la nature du poste concerné.

2.2.2.2 Bien cibler le recours à l'emploi privé

Employeur dual, devant faire face à l'ensemble des missions qui lui sont imparties et y adapter les ressources qu'elle mobilise à cet effet, la Caisse des Dépôts recourt au recrutement externe de salariés de droit privé dans un contexte de **forte évolution des métiers** de l'Etablissement public, et de fortes **tensions sur le marché de l'emploi** sur certaines compétences rares et expertises spécifiques.

Dans ce contexte :

- elle veille à garder une **approche sélective et ciblée** des recrutements réalisés dans les conditions dérogatoires prévues par l'article 34 de la loi n°96-452 du 28 mai 1996 ;
- elle s'attache à définir et faire évoluer autant que nécessaire les **catégories d'emplois concernées**, précisées par décret en conseil d'Etat, en lien avec les travaux de l'Observatoire des métiers et des compétences ;
- elle s'appuie sur le contrat de droit privé comme modalité d'embauche d'**apprentis** sur certains secteurs en tension ou à forte expertise selon la nature du poste concerné, à l'issue de leur période d'alternance (cf. article 2-2-3 du présent accord).

La Caisse des Dépôts réaffirme, par ailleurs sa volonté de mieux s'appuyer encore sur le **Groupe Caisse des Dépôts** pour favoriser des mobilités croisées sur les bassins communs de compétences. S'appuyant sur le sentiment d'appartenance et l'adhésion aux valeurs du Groupe, la mobilité Groupe permet de fidéliser des salariés privés engagés au sein du Groupe en leur proposant une diversification de leur parcours et un enrichissement de leurs compétences, en même temps qu'ils font bénéficier l'Etablissement public de leurs savoirs et expériences.

La Caisse des Dépôts vise à cet effet à :

- démultiplier les actions de communication et de partage d'informations au niveau du Groupe ;
- adapter en tant que de besoin les leviers de gestion de mobilités, en lien avec l'application de l'accord mobilité Groupe.

Voir Plan d'action triennal : **PILOTER LES EQUILIBRES EMPLOIS PUBLICS / EMPLOIS PRIVES**

2.2.3 Porter une politique d'emploi résolument engagée pour accueillir les jeunes générations et bénéficier de leurs talents

Dans le contexte économique et social actuel, et en cohérence avec les politiques publiques menées en faveur de la jeunesse, la Caisse des Dépôts réaffirme et conforte son rôle **d'employeur responsable et solidaire**, à l'endroit plus particulièrement des **jeunes**, et s'engage à faire du recrutement de **jeunes de moins de 30 ans** une voie d'intégration renforcée pour répondre aux besoins en compétences.

Cette ambition répond à un double enjeu à court et moyen terme : d'une part **contribuer en tant qu'acteur public de l'intérêt général à l'action en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes**, et d'autre part **savoir attirer opportunément des talents**, en faisant tout particulièrement le pari de la jeunesse.

Afin de répondre à ces enjeux, la politique d'emploi de la Caisse des Dépôts, résolument engagée pour accueillir les jeunes générations et bénéficier de leurs talents, s'appuie sur :

- des dispositifs ouverts à des profils diversifiés (en termes d'âge, de parcours de vie, de niveaux de qualification, d'accès plus ou moins aisé au monde professionnel et à sa diversité...) que l'Etablissement public entend renforcer, développer et/ou sur lesquels il souhaite initier des expérimentations ;
- sur la mobilisation de toutes ses forces internes et le développement de partenariats avec les écoles et les acteurs de l'insertion professionnelle.

2.2.3.1. L'apprentissage, un levier de pré-recrutement pour la Caisse des Dépôts

Parmi les dispositifs existants visant à favoriser l'accès à l'emploi des jeunes, la Caisse des Dépôts s'engage à amplifier sa politique active en faveur de l'apprentissage :

- en contribuant volontairement aux dispositifs favorisant ces modalités d'apprentissage et d'insertion professionnelle ;
- en accroissant son offre d'emplois en alternance.

Il s'agit :

- d'une part de proposer davantage d'opportunités au sein de la Caisse des Dépôts pour les étudiants en alternance, leur offrant ainsi une formation complète et de qualité au sein des services opérationnels de l'Etablissement Public, et garantissant une première expérience professionnelle solide à valoriser sur le marché de l'emploi ;
- d'autre part, la Caisse des Dépôts entend faire de l'apprentissage un véritable levier de pré-recrutement en son sein, en renforçant le recrutement des apprentis sur un emploi permanent à l'issue de leur formation.

Dans cette perspective, la Caisse des Dépôts, ancre son effort sur la durée en s'engageant sur un **doublé du volume d'apprentis entrant en contrat d'alternance lors de la campagne d'apprentissage, par rapport au niveau constaté en 2020**, et ainsi augmenter significativement le nombre d'apprentis en postes au sein de l'Etablissement public.

Cette impulsion prend appui par ailleurs sur la mise en œuvre de trois orientations :

1. élargir les possibilités d'emploi en alternance à **un panel plus large de métiers** au sein de la Caisse des Dépôts, et ceci **dans l'ensemble des directions opérationnelles** de l'Etablissement public.
2. diversifier **les niveaux de compétences et des diplômes préparés**, en élargissant les offres de niveau Bac à Bac +3, voire infra Bac.
3. développer des **partenariats spécifiques avec certaines écoles et centres d'apprentissage**, les plus en adéquation avec les besoins en compétences des directions opérationnelles de la Caisse des Dépôts.

Une attention particulière est portée au recrutement d'apprentis en situation de handicap, conformément aux engagements de l'accord social concerné.

La Caisse des Dépôts est attentive à la bonne intégration des apprentis au sein de leur nouvelle communauté de travail au travers de trois éléments clés :

- l'application des mêmes outils et procédure d'accueil que tous les nouveaux recrutés ;
- la mise en œuvre de conditions de travail favorables aux jeunes, tant en matière de rémunération, d'accompagnement ou d'accès à la formation via l'offre de l'Université CDC (dans les conditions définies par l'accord sur les conditions de travail des apprentis au sein de l'Etablissement public du 16 octobre 2015 complété par avenant le 26 juillet 2021) que d'aide au logement (dispositif MOBILJEUNE, visé par l'accord Qualité de Vie au Travail du 1^{er} septembre 2020) ;
- l'accompagnement de chaque alternant par un tuteur, volontaire, formé et rémunéré pour cette mission (Cf accord relatif à la Qualité de vie au travail du 1^{er} septembre 2020). En particulier, la Caisse des Dépôts s'assure que ce tutorat couvre la totalité de la période d'apprentissage et que la personne rémunérée pour l'exercice de cette mission soit bien celle qui accompagne l'apprenti au quotidien.

Enfin, la Caisse des Dépôts s'engage à pourvoir certains de ses postes vacants par des jeunes en fin de contrat d'alternance au sein de l'Etablissement public, sous réserve de l'adéquation des compétences attendues, en mobilisant l'ensemble des modalités de recrutement contractuel adaptées. L'apprentissage est ainsi un levier essentiel d'intégration de nouvelles compétences au sein de l'Etablissement public. Ce recrutement prend la forme d'un contrat de droit public ou de droit privé en fonction de la nature du poste concerné. Il peut s'adresser à tous les niveaux de qualification, qu'il s'agisse de postes de cadres ou de non cadres. Ce recrutement contractuel s'inscrit dans le respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. Une attention particulière est également portée, lors de la transformation du contrat, à la revalorisation de la rémunération de l'ancien apprenti au regard du niveau des missions et responsabilités nouvellement confiées, tout en tenant compte de l'ancienneté et de l'expérience acquises lors de la période d'apprentissage.

2.2.3.2. Structurer une politique d'accueil en stage ou job d'été en affirmant la dimension sociale du dispositif

En tant qu'acteur public de l'intérêt général, la Caisse des Dépôts se doit d'élargir les leviers d'accompagnement des jeunes au-delà du dispositif d'apprentissage, dans un objectif de contribution à l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi.

L'offre de stage ainsi que d'autres activités occasionnelles sont développées.

L'Etablissement public soutient une politique de développement de l'offre globale de stages et jobs d'été à destination des jeunes afin de favoriser les premières rencontres avec le monde du travail, tout en participant à la promotion de la marque employeur Caisse des Dépôts auprès des jeunes dans une perspective éventuelle d'emploi futur.

Cette politique implique l'ensemble des directions opérationnelles, et porte une attention particulière à la dimension sociale du dispositif.

La structuration de l'offre de stages ou de jobs d'été est en permanence adaptée, afin de mieux répondre à leurs besoins et à leurs problématiques, en fonction notamment de leur âge et du niveau d'avancement de leur parcours de formation et d'entrée dans la vie active, tout en tenant compte de la capacité d'accueil et d'accompagnement au sein des services afin de garantir une expérience de qualité sur laquelle ces jeunes pourront bâtir leur futur parcours professionnel.

Dans ce cadre, cinq leviers clés sont mobilisés :

- **une offre de stage étoffée** tout au long de l'année, plus ouverte à des formations de type BAC+2 et infra, ainsi que les stages courts et des stages de découverte en entreprise pour

- les collégiens et lycéens, dans une perspective d'accès à une première expérience du monde du travail et d'égalité des chances ;
- **l'adaptation de l'offre d'emploi pour des agents occasionnels d'été** pour une meilleure prise en compte de la dimension sociale du dispositif, avec l'affirmation du principe de priorité accordée aux élèves boursiers, une ouverture aux jeunes issus de la diversité par un nombre de postes réservés et une attention particulière aux très jeunes (17/20 ans) pour lesquels la recherche d'emploi d'été est moins aisée ;
 - l'approfondissement de **partenariats associatifs** pour des actions ciblées sur les jeunes issus de la diversité ou des publics fragiles ;
 - **le développement de partenariats avec les missions locales**, en offrant également aux agents de la Caisse des Dépôts l'opportunité de s'investir dans ces partenariats et ces actions au service de l'emploi des jeunes, au-delà des seuls acteurs de la sphère RH.
 - l'opportunité à étudier d'ouvrir des postes à la Caisse des Dépôts dans le cadre du **service civique**.

Voir Plan d'action triennal : **DEVELOPPER L'APPRENTISSAGE / AMPLIFIER LES AUTRES ACTIONS EN FAVEUR DES JEUNES**

2.2.4 Mener une politique raisonnée de recours à l'emploi non permanent dans une approche socialement responsable

L'élargissement des champs d'intervention de la Caisse des Dépôts, pouvant générer des à-coups dans la mobilisation des ressources requises, et la nécessité d'assurer en permanence la continuité du service (accroissement temporaire d'activité, remplacements, vacances durables d'emploi, etc.) justifient le recours, en tant que de besoin, à des **personnels non permanents**. La Caisse des Dépôts s'engage à mieux articuler les différents leviers permettant de faire face de manière aussi ciblée que possible à ces besoins non permanents dans une **approche socialement responsable (RSE)**, afin de prévenir le développement de situations de précarité et permettre aux personnels concernés une plus grande valorisation de l'expérience professionnelle acquise au sein de l'Etablissement public.

2.2.4.1 Renforcer les dispositifs d'intérim interne

La Caisse des Dépôts entend consolider et amplifier la capacité d'intervention des **équipes d'intérim interne** et diversifier leurs profils, notamment en renforçant des profils d'expertise et de management. L'intérim interne fournit des prestations de qualité, fondées sur un panel de compétences disponibles au sein d'une équipe pluridisciplinaire, motivée et rapidement opérationnelle, car disposant d'une connaissance de l'environnement de l'Etablissement public. Par des actions de communication régulières, cette modalité de pourvoi temporaire de postes est valorisée auprès des directions, notamment lorsque l'équipe s'enrichit de compétences nouvelles.

Elle constitue, pour les agents appartenant à cette équipe, une opportunité d'élargir leur portefeuille de compétences et d'acquérir ou d'approfondir une vraie polyvalence et capacité d'adaptation. Porteuse dans sa composition même des principes d'égalité professionnelle, de diversité et d'inclusion, elle peut également favoriser le retour suite à une mobilité temporaire à l'extérieur de l'Etablissement public, au sein d'autres entités du Groupe, dans la fonction publique ou le secteur privé.

2.2.4.2 Maîtriser le recours au contrat à durée déterminée

L'Etablissement public réaffirme l'objectif de **maîtrise du recours au contrat à durée déterminée**, notamment au travers :

- d'une meilleure adaptation de la **durée des contrats** à la réalité du besoin à satisfaire ;
- de la mobilisation, autant que nécessaire, du nouveau contrat de projet pour permettre de faire face à des besoins nouveaux ou temporaires, pour lesquels il ne peut être fait appel à des ressources internes ;
- de la mise en œuvre de **critères transparents et équitables** lors de la transformation de contrat lorsque que le besoin requiert la reconduction des contrats en contrats à durée indéterminée, de droit public ou de droit privé, en fonction de l'emploi dont relèvent les intéressés.

2.2.4.3 Faire face aux besoins occasionnels par les modalités les plus adaptées et protectrices au plan social

Le recours au contrat à durée déterminée pour faire face à un besoin occasionnel ou à un accroissement temporaire d'activité (article 6 sexies de la loi du 11 janvier 1984 modifiée) doit rester une exception strictement encadrée : le nombre de personnels recrutés sur ce fondement juridique ne peut excéder **3% de l'effectif permanent** de l'Etablissement public.

En outre, pour à la fois s'ajuster aux besoins opérationnels urgents et s'inscrire dans une dimension sociale et responsable, l'Etablissement public favorise, en tant que de besoin, le recours aux missions d'**intérim externe** en alternative à des recrutements en CDP courts. En particulier, au regard de certaines situations, par exemple lorsque le besoin est inférieur à six mois, l'intérim externe est privilégié.

Le recours à l'emploi non permanent fait l'objet d'un suivi annuel dans le cadre de la Commission emploi du CUEP.

Voir plan d'action triennal : **MENER UNE POLITIQUE RAISONNEE DE RECOURS A L'EMPLOI NON PERMANENT DANS UNE APPROCHE RSE**

II.3 – DEVELOPPER ET ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES PERSONNELS

Nos objectifs

- Confirmer la confiance dans le potentiel et les talents des agents de l'Etablissement public, et les accompagner dans la préparation et la réalisation de leur parcours d'évolution professionnelle
- Dynamiser les parcours d'évolution professionnelle en mobilisant les dispositifs et l'accompagnement adapté
- Réussir le pari de la mobilité interne en développant les parcours :
 - proposer des « itinéraires balisés » pour accompagner les agents dans la lisibilité des possibilités et opportunités

2.3.1 Faciliter, accompagner et reconnaître les parcours de mobilité interne

2.3.1.1. Une dynamique de mobilité fluide et accessible à tous

Pour faire de la mobilité une démarche clé du parcours professionnel de tous les agents, quels que soient leur statut ou la nature de leur contrat, les leviers et principes suivants sont appliqués :

- **Une transparence renforcée sur les postes à pourvoir** au sein de l'Etablissement public :
 - une **information régulière et accessible** sur les offres de postes ;
 - des **fiches de poste** établies sur un modèle harmonisé, donnant de la lisibilité sur les éléments clés des missions, activités et conditions du poste, et respectant les règles relatives à l'égalité professionnelle ;
 - une **publication** des offres sur un **outil de bourse à l'emploi** facilitant les démarches individuelles du candidat ainsi que la bonne implication du manager qui recrute ;
 - la mise à disposition d'**outils digitaux** permettant des logiques proactives d'information, de préparation et d'échanges.
- **Une ouverture de principe des postes en interne**, même si certains postes peuvent être identifiés comme réservés dans le cadre de plans de succession, et d'autres être de manière dérogatoire ouverts concomitamment à l'externe.
- **Un processus et un suivi du recrutement par voie de mobilité interne définis** :
 - l'**analyse des candidatures** au regard de la qualification et des compétences des agents, de leurs motivations et de leurs attentes, de l'ancienneté dans le poste occupé et de l'ancienneté de la démarche de mobilité ;
 - une attention à ce que **toute candidature fasse l'objet d'un accusé de réception** et tout candidat non sélectionné dispose d'un retour argumenté sur sa candidature. Une attention spécifique est également portée aux agents qui candidatent successivement sur plusieurs postes sans être retenus ;
 - la priorité donnée, à compétences égales, aux candidatures permettant un **rapprochement de conjoints** ou émanant d'**agents en situation de handicap**, dans toute la mesure compatible avec le bon fonctionnement du service ;
 - des **délais raisonnables de mobilité** : l'agent dont la candidature a été retenue est rendu disponible par sa hiérarchie d'origine dans un délai compatible avec le nouvel emploi : au maximum 3 mois pour un encadrant ou un expert et 2 mois pour un non encadrant ;

- la mise en œuvre d'un **accompagnement facilitant l'intégration** de l'agent dans sa nouvelle activité, à la fois au niveau de son environnement proche (poste, service) et plus largement au niveau de sa direction, selon les besoins. Les managers y veillent en identifiant avec les agents les besoins spécifiques d'accompagnement (tutorat, mentorat) ou de formations nécessaires à leur bonne intégration.
- **Un accompagnement à la mobilité renforcé :**
 - **un rôle de conseil et d'appui personnalisé** au bénéfice des agents, apporté par les équipes RH et tout particulièrement le Conseiller Ressources Humaines (CRH) ;
 - un appui qui s'articule avec le **conseil en développement des compétences**, en mobilisant, le cas échéant, l'offre de formation des écoles de l'Université CDC pour un parcours de professionnalisation, avec possibles certifications si besoin ;
 - parmi le bouquet d'offre d'accompagnement individuel à la mobilité, des possibilités de **bilan professionnel** et de **coaching** sont également mobilisables.
- **Des opportunités au sein du Groupe Caisse des Dépôts :**
 - les différentes entités du Groupe Caisse des Dépôts peuvent également offrir des **opportunités professionnelles** nouvelles et enrichissantes pour les agents de l'Etablissement public, quel que soit leur statut ;
 - des logiques de partage d'opportunités par **filières professionnelles** ou par bassin géographique sont favorisées.

2.3.1.2. Une prise en compte anticipée et équilibrée des besoins collectifs et individuels

- La conciliation des attentes individuelles et des besoins au plan collectif appelle une **mobilisation concertée de la fonction managériale et de la fonction RH** pour bien piloter et anticiper la **mobilité**, qui implique de :
 - **faire connaître les opportunités, détecter les potentiels et talents**, et accompagner les agents, quels que soient leur statut ou la nature de leur contrat, dans leur parcours d'évolution, en mobilisant les dispositifs les plus adaptés (accompagnement RH, logique de vivier, parcours passerelles, bilan professionnel, parcours de professionnalisation...) ;
 - s'appuyer sur les **revues de personnels et les plans de successions** pour anticiper au mieux les mouvements, en phase avec les besoins des directions opérationnelles et les souhaits individuels d'évolution professionnelle des agents
 - Les **revues de personnel**, menées à l'échelle d'une direction, ancrent un temps d'échange formalisé entre managers du métier et acteurs RH sur la politique d'emploi, les enjeux de mobilité interne et les perspectives d'évolutions professionnelles de chaque agent, en lien avec le dispositif d'entretien professionnel (cf. 2.4.1) ;
 - Le **plan de succession** constitue un outil clé d'un parcours prédéfini de trajectoire professionnelle, permettant de pré-identifier un agent dont le profil répond au besoin à venir de poste à pourvoir, et en mettant en œuvre de manière anticipée l'ensemble des dispositifs permettant une prise de fonction fluide (formation, coaching, transfert de connaissances...). Les plans de succession tendent à la fois à sécuriser la continuité d'activité, lors de départs annoncés (notamment pour assurer la ressource disponible sur les postes sensibles), et à tracer des perspectives d'évolution professionnelle pour les agents en projetant leur mobilité potentielle. La mise en œuvre d'un plan de succession est la résultante d'une approche conjointe de la fonction RH et de la fonction managériale, favorisant le transfert de compétences.

- Le fait même d'être mobile et de changer de poste constitue une caractéristique plus particulièrement inhérente aux **postes d'encadrement**. De ce fait, la mobilité est tout particulièrement prise en compte dans la construction et l'accompagnement des **parcours des managers, à un rythme régulier** ;
- En outre, au regard des missions de l'Etablissement public, un certain nombre de postes s'avèrent être **plus particulièrement exposés à différents risques**, notamment certaines fonctions caractérisées par un risque déontologique élevé. Ces postes sont qualifiés de sensibles, car exposés à des risques en prise avec des sujets de corruption, d'influence ou d'intérêts devenant contraires à ceux de la Caisse des Dépôts et de ses missions.

Pour encadrer ces situations professionnelles dites « sensibles » et éviter une exposition trop longue au risque, il convient de fluidifier et d'encourager les parcours professionnels à des rythmes raisonnables. Pour cela, les postes identifiés comme sensibles ou à forte exposition au risque peuvent justifier d'une durée maximale d'occupation des postes et d'un rythme de mobilité périodique, fixée dans une fourchette de 4 à 6 ans.

Par ailleurs, une attention particulière est portée, pour certains postes particulièrement exposés, au dispositif de contrôles en amont de la prise de fonction, pendant l'exercice et à la sortie du poste.

Voir plan d'action triennal : **MIEUX RYTHMER LES MOBILITES**

2.3.1.3. La sécurisation des parcours en termes de rémunération

Au-delà de la source première de motivation de la mobilité, qui s'inscrit dans l'attractivité du poste et de ses missions, la Caisse des Dépôts entend sécuriser les évolutions de parcours en termes de rémunération.

Pour ce faire, elle consolide les dispositifs destinés à ce que les différentiels de rémunération éventuels entre les postes occupés, en cas de mobilité interne ou externe, ne soient pas des freins aux mouvements souhaités, et ce dans des termes analogues quel que soit le statut public ou privé des personnels concernés, dans un souci d'alignement de leurs conditions de gestion.

A cet effet, une **série de mesures sont désormais pérennisées** et inscrites à ce titre dans la partie « socle » du présent accord :

- Le **maintien** de la rémunération de l'agent changeant de poste dans le cadre d'une **réorganisation** : tout agent amené à changer de poste du fait de la mise en place d'une réorganisation de service a la garantie de voir les composantes de sa rémunération intégralement maintenues ;
- **L'indemnité compensatrice de rémunération** ;
- **L'indemnité compensatrice de perte de rémunération variable**.

Les critères et modalités d'attribution des indemnités précitées sont précisées dans les **fiches techniques** intégrées au présent accord.

2.3.1.4. Enjeux et l'attention particulière liés à la mobilité géographique

La mobilité géographique constitue un point incontournable de la construction et de la promotion de trajectoires professionnelles riches et diversifiées.

A ce titre, les implantations territoriales de la Caisse des Dépôts sont un atout pour favoriser le développement de parcours au sein d'un bassin géographique ou à l'échelle du territoire national.

L'enjeu est tout à la fois, au bénéfice de l'employeur et des personnels, de :

- démultiplier les opportunités de faire de la mobilité géographique un facteur de diversification de son parcours, dans une même famille de métiers ou savoir-faire, mais dans un environnement différent, en particulier dans le réseau territorial ;
- de favoriser ainsi la « respiration » au sein des équipes, dans des bassins locaux à effectif restreint ;
- tout en facilitant les changements professionnels pouvant accompagner ou conditionnant des projets de vie personnelle.

a) Le renforcement de l'approche territorialisée des besoins locaux

Pour ce faire, des leviers de communication adaptés et des dispositifs d'animation de la mobilité plus territorialisés sont mobilisés pour faire connaître les métiers, les postes et les opportunités professionnelles, à l'échelle des sites et des bassins d'emplois.

Ils s'appuient plus particulièrement d'une part sur le réseau des directions régionales, d'autre part sur le rôle d'animation et de coordination assuré sur le site par les responsables d'établissement de la direction des politiques sociales.

b) L'accompagnement matériel et financier des mobilités

La compensation des charges matérielles et pécuniaires générées par la préparation et la réalisation d'une mobilité géographique est assurée, sur la base des textes réglementaires applicables et dans des conditions identiques pour l'ensemble des agents publics ou privés, dans le cadre d'une série de **dispositifs désormais pérennisés** et inscrits dans la partie « orientations et dispositifs pérennes » du présent accord :

- **Indemnité temporaire de mobilité**
- Prise en charge des **frais de déménagement**
- Prime forfaitaire pour **frais annexes inhérents à la mobilité**
- Prise en charge des **frais de transport**
- Dispositif de prise en charge des **frais de transports pour les voyages entre l'Outre-mer et la métropole**

Les critères et modalités d'attribution de ces indemnités et prises en charge sont précisées dans les **fiches techniques** intégrées au présent accord.

En outre sont mis en œuvre deux nouveaux dispositifs :

- **l'indemnisation des frais liés à la situation de double résidence**
- la prise en charge d'une **visite de reconnaissance**

c) Le développement de leviers d'incitation et d'accompagnement des agents à s'inscrire dans les démarches de mobilité géographique

Afin d'encourager les personnels à rechercher des mobilités entre territoires, de manière régulière ou plus fréquente, en fonction des postes à pourvoir donnant lieu à des actions de communication

renforcées (cf. supra), des **dispositifs d'incitation financière** ont vocation à être mis en place (outre ceux assurant la compensation des charges matérielles liées au changement de résidence).

Le plan d'action triennal en détermine les modalités de mise en œuvre, dans un cadre expérimental le cas échéant.

Voir plan d'action triennal : **MIEUX VALORISER LES CHANGEMENTS DE POSTE**

Voir plan d'action triennal : **MIEUX ACCOMPAGNER ET DYNAMISER LA MOBILITE GEOGRAPHIQUE**

2.3.1.5. Valoriser la mobilité par des leviers de reconnaissance accrus

La mobilité interne, fonctionnelle et/ou géographique, bénéficiant à la fois à l'employeur et à l'agent, est encouragée, accompagnée et valorisée dans le parcours de l'agent, dès lors qu'elle correspond à un élargissement de son champ de compétences, un développement de son niveau d'expérience et de responsabilité ou bien encore une prise de risques.

Cette valorisation se traduit à la fois par une **identification** et un **soutien** dans le cadre d'exercices tels que les **revues de personnels ou de talents**, et par une **utilisation renforcée du levier de la rémunération**.

A cet effet, la Caisse des Dépôts s'engage à **élargir les possibilités de modulation individuelle**, via les augmentations de salaire fixe pour les salariés privés, en **majorant l'enveloppe budgétaire et les marges d'attribution par les managers**, dans les conditions précisées par le plan d'action triennal. Ce levier de reconnaissance de la mobilité étant complémentaire au levier venant reconnaître l'expérience professionnelle, l'élargissement des compétences et la consolidation des savoir-faire comme de l'expertise (point 2.3.3.1.), il bénéficie d'une dotation qui lui est propre et qui ne préempte pas les enveloppes dédiées aux autres mécanismes de revalorisation.

Voir plan d'action triennal : **MIEUX VALORISER LES CHANGEMENTS DE POSTE**

2.3.2 Construire des parcours adaptés aux « moments de la vie professionnelle », au croisement des besoins collectifs et individuels

La Caisse des Dépôts inscrit sa stratégie d'emploi dans la volonté de promouvoir fortement la **dynamique de parcours professionnels** en misant sur les **compétences** et le **potentiel** des personnels, selon une approche prospective à la fois collective et individuelle.

- L'**approche collective** des besoins se fonde sur l'articulation :
 - des trajectoires d'emploi et besoins exprimés dans le cadre du PMT, traduit ensuite en plan de recrutement ;
 - de l'analyse des revues de personnel ;
 - des travaux de l'Observatoire partagé des métiers et des compétences, cf. 2.11.
- Les **attentes individuelles** sont, quant à elles, exprimées notamment à l'occasion de l'entretien professionnel, cf. 2.4.1.

Les **parcours professionnels** constituent une réponse aux **enjeux d'évolution professionnelle et de carrière** de chacune et chacun, tout en répondant aux enjeux d'évolution de l'Etablissement public. A cet effet :

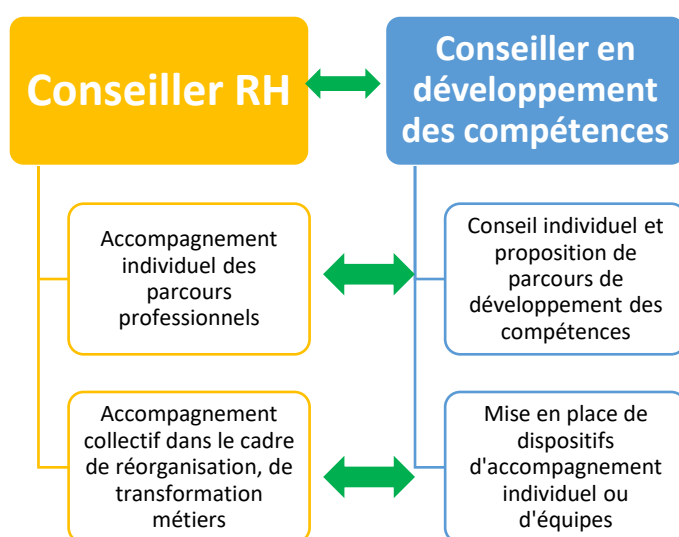
- les agents bénéficient d'un **accompagnement personnalisé** pour la construction et la mise en œuvre de leur projet, qui peut différer selon leur « moment de vie professionnelle » ;
- la Caisse des Dépôts veille à ce que ces approches par parcours soient **lisibles**, et **accessibles à l'ensemble des personnels cadres et non cadres** ;
- une attention particulière est portée au suivi des trajectoires des **talents et forts potentiels** identifiés, notamment dans la projection de carrière d'agents ayant intégré des dispositifs de viviers.

2.3.2.1 Un accompagnement personnalisé par des acteurs clairement identifiés

La Caisse des Dépôts veille au déploiement et à la professionnalisation d'un réseau d'acteurs, à la fois au plan technique et de la relation clients, s'appuyant sur des outils dédiés.

Outre **le Centre de Relation Clients RH** qui constitue le point d'entrée unique pour répondre à toute question RH ou orienter l'agent vers le bon interlocuteur, la Caisse des Dépôts déploie un **accompagnement personnalisé via** :

- **Deux acteurs**, travaillant en **étroite collaboration au sein des équipes RH de proximité**, conseillent et accompagnent les agents respectivement dans la gestion de leurs parcours professionnels et dans le développement de leurs compétences :

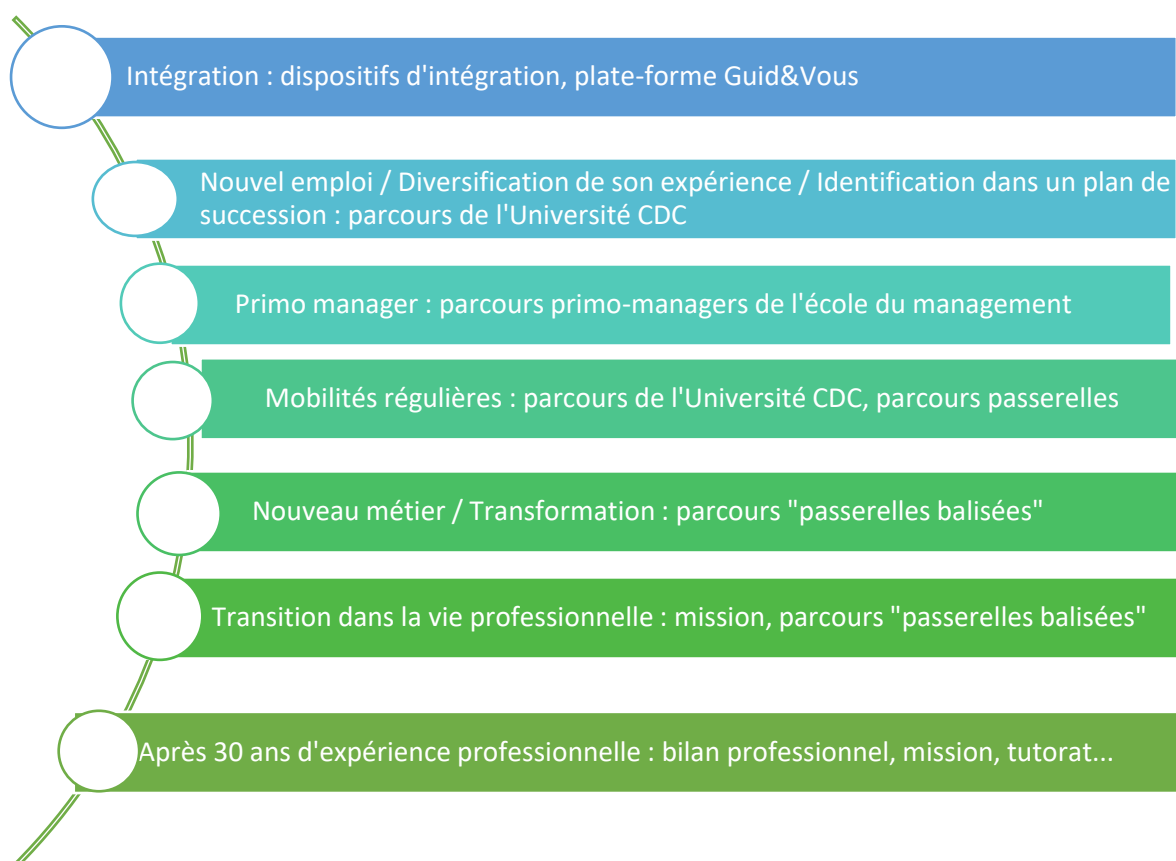


- En fonction des situations individuelles rencontrées, l'agent peut se voir proposer :
 - un **accompagnement RH complémentaire** (bilan professionnel pour définir et fiabiliser un projet professionnel, évaluation des compétences managériales, évaluation de la posture et du savoir-être) ;
 - un **coaching** réalisé par des coachs certifiés et référencés, internes ou externes, dans le cadre d'une offre globale structurée ;
 - l'accès à un **bilan de compétences**, dans les conditions de droit commun, en deuxième ou troisième partie de carrière, pour l'aider dans la réorientation de sa carrière.

2.3.2.2 Des parcours professionnels adaptés « aux moments de vie professionnelle »

La Caisse des Dépôts s'engage à mettre en place et faire vivre une gamme de dispositifs spécifiquement adaptés aux « **moments de vie professionnelle** » de l'agent, quels que soient son statut ou la nature de son contrat :

- au moment de son intégration
- au moment où il se projette sur un nouvel emploi dans son métier
- lorsqu'il est identifié pour un plan de succession
- à sa prise de fonction en tant que manager
- à l'issue d'un avancement ou d'une promotion
- lorsqu'il relève de postes « sensibles » appelant des mobilités régulières
- lors d'un engagement dans un parcours passerelle vers un nouveau métier, suite à la forte transformation de son métier ou suite à une réorganisation du service
- après 30 ans d'expérience professionnelle
- lors d'une réintégration à la Caisse des Dépôts, après avoir connu une mobilité externe ou une « pause » dans son parcours
- lors d'une phase de transition professionnelle entre deux postes



2.3.2.3 Une attention spécifique accordée à la transition vie professionnelle – retraite

Afin de **valoriser l'expérience professionnelle** des agents souhaitant **évoluer en fin de carrière et s'investir autrement dans leurs dernières fonctions**, en capitalisant le savoir-faire ou en souhaitant les transmettre, la Caisse des Dépôts veille à proposer et diversifier des dispositifs adaptés :

- un **coaching** dédié, permettant de s'interroger sur les éléments clé de sa motivation et dresser les perspectives de sa fin de carrière ;

- la possibilité de réaliser des **missions** par le biais, notamment, du dispositif d'intérim interne, afin de faire bénéficier les directions qui en auraient besoin, de compétences acquises tout au long de la vie professionnelle, en particulier au plan managérial ;
- le développement du **tutorat** et du **mentorat**, le **mécénat de compétences** dans les conditions définies par l'accord relatif à la qualité de vie individuelle et collective au travail du 1^{er} septembre 2020 ;
- l'exercice, à la veille du départ à la retraite, d'une mission particulière **d'accompagnement ou de transmission de savoirs au bénéfice des nouveaux agents, notamment des plus jeunes** sous forme d'une période de temps dédié.

D'autre part, les signataires s'accordent sur l'attention à porter à la période de transition entre vie professionnelle et départ à la retraite, et, à ce titre, sur l'intérêt de faire évoluer, en tant que de besoin, les dispositifs particuliers relatifs au temps de travail permettant de faciliter cette transition, dans l'intérêt des personnels comme du service.

Voir plan d'action triennal : **FACILITER LA TRANSITION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET RETRAITE**

2.3.2.4 Les passerelles : un outil pour favoriser l'évolution professionnelle

En complément des démarches individuelles de préparation d'une mobilité, la Caisse des Dépôts entend renforcer le recours à des **dispositifs pilotés de type « passerelles »** :

- dans de nombreuses situations, des passerelles métiers peuvent être initiées, sur la base de la proximité des compétences, pour favoriser des trajectoires professionnelles diversifiées au sein de l'Etablissement public, et favoriser la fidélisation des talents. Ces démarches sont notamment privilégiées dans certains secteurs à fortes expertises ;
- de manière plus ciblée, afin d'anticiper les mutations, en lien avec les orientations et priorités issues des travaux de l'Observatoire, des **parcours de reconversion sont proposés**, permettant d'aborder individuellement et collectivement des transitions professionnelles de manière sécurisée et préparée, dans le but d'accéder à un **métier en développement** :
 - ces **parcours** ciblent les agents souhaitant effectuer un changement de filière professionnelle ou une mobilité professionnelle avec un écart significatif de compétences, notamment ceux dont le métier est en attrition ;
 - ils s'appuient sur un parcours de formation ad hoc combiné à un dispositif de pré-recrutement.

Voir plan d'action triennal : **DEVELOPPER LES DISPOSITIFS DE « PASSERELLES »**

2.3.2.5 Accompagner les projets d'évolution professionnelle vers l'extérieur de la Caisse des Dépôts et du Groupe

La Caisse des Dépôts s'engage à accompagner les agents qui souhaitent construire un nouveau projet professionnel à l'extérieur de l'Etablissement public et du Groupe Caisse des Dépôts.

L'ensemble des personnels, quel que soit leur statut, pouvant bénéficier d'une **rupture conventionnelle** individuelle, elle met à leur disposition un **accompagnement** spécifique pour l'élaboration et la mise en œuvre de leur nouveau projet professionnel.

Voir plan d'action triennal : **RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES A L'EXTERIEUR DE LA CAISSE DES DEPOTS ET DU GROUPE**

2.3.3 Approfondir les leviers de reconnaissance et de valorisation des parcours

La valorisation des parcours passe notamment par deux leviers : celui de la **rémunération** et celui du **déroulement de carrière**.

La Caisse des Dépôts s'engage à ce qu'ils soient employés avec transparence et équité, au bénéfice des personnels et de leurs managers et donc au final des missions de l'Etablissement public :

- **tout agent occupant un emploi permanent a vocation à être reconnu et encouragé à travers sa rémunération et son parcours** de manière aussi objective que possible, **en fonction de l'appréciation positive** de son expérience, du développement de ses savoir-faire professionnels, de ses mérites et de ses résultats avec un accompagnement approprié pour se développer de manière continue comme pour progresser notamment si des insuffisances sont relevées ;
- **tout manager, à son niveau, doit être pleinement responsabilisé**, en cohérence avec la politique d'ensemble de l'Etablissement public et en tenant compte des orientations de la direction opérationnelle, pour **évaluer l'agent et le reconnaître**, en faisant jouer les principes de confiance, d'autonomie et de délégation dans l'exercice du management, tout en bénéficiant de l'accompagnement et de la formation nécessaires ;
- toute évolution doit s'effectuer dans le plus strict respect des principes de **non-discrimination** et avec l'exigence de **promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'égalité des chances pour les personnels en situation de handicap**, en complète cohérence avec les engagements pris dans les accords sur l'égalité professionnelles et le handicap applicables par ailleurs.

A côté des dispositifs de rémunération proprement dits, les parties signataires réaffirment l'importance des autres leviers de nature à soutenir les personnels face aux incidents de la vie : il en est ainsi notamment de la **protection sociale complémentaire**, dans un contexte juridique récemment modifié pour les agents publics et potentiellement évolutif.

2.3.3.1 Mieux mobiliser les différents leviers de rémunération

L'évolution de la rémunération renvoie principalement à deux dimensions complémentaires mais différentes, dans leur objet et dans leur temporalité, tout en s'appréciant au regard des enjeux et engagements spécifiés ci-dessus.

La Caisse des Dépôts s'engage à renforcer l'accompagnement des managers et des agents pour mieux s'en approprier le sens et la portée, comme leurs modalités d'attribution.

a) La reconnaissance de l'expérience professionnelle, de l'élargissement des compétences, de la consolidation des savoir-faire et de l'expertise :

- Cette reconnaissance passe :
 - ➔ par les **augmentations individuelles des salaires fixes** :
- Elle s'inscrit dans une logique de **capitalisation et de construction progressive**.
- L'examen n'en doit pas moins être effectué chaque **année** :
 - ➔ dans le cadre des **campagnes managériales** ;
 - ➔ sur la base d'**enveloppes d'augmentations** définies chaque année ;
 - ➔ en cohérence avec les **tendances de l'environnement** (marché de l'emploi, politique salariale de la fonction publique) et selon les conclusions des **négociations annuelles obligatoires** pour les personnels de droit privé ;
- Bien que les dispositifs d'évolution de la rémunération soient distincts selon les statuts, la Caisse des Dépôts confirme sa volonté de rechercher autant de convergence et d'équité que possible, dans les modalités de mise en œuvre, selon les principes fixés ci-dessus :
 - ➔ il en est ainsi en particulier de **l'approfondissement de la responsabilisation et des marges d'appréciation des managers** ;
 - ➔ le **bilan des campagnes annuelles**, partagé avec les directions opérationnelles et les représentants du personnel, doit permettre d'évaluer les conditions dans lesquelles les répartitions ont été effectuées, pour assurer une **modulation effective**, tout en veillant à une **distribution équilibrée** ;
 - ➔ il doit également permettre de mesurer l'**absence de discrimination** et le respect de l'égalité entre les **femmes et les hommes**, en termes de distribution et de moyenne d'attribution.
- En fonction du contexte économique (inflation, emploi...) et des politiques salariales menées au plan national, la Caisse des Dépôts s'engage à porter une attention particulière à l'évolution des **rémunérations les moins élevées** pouvant justifier l'adoption de mesures d'accompagnement spécifiques.

Voir plan d'action triennal : **APPROFONDIR LES LEVIERS MANAGERIAUX DE RECONNAISSANCE DES PARCOURS PAR LA REMUNERATION**

b) La valorisation de la performance, des résultats et de l'engagement

- ➔ Elle passe par la **part variable de la rémunération, s'inscrivant dans une logique annuelle** : la prime variable sur objectifs permet de mesurer et de valoriser la performance des agents au vu de leurs résultats et de leur engagement professionnel sur l'année écoulée.
- ➔ Le **taux de la part variable** de rémunération est déterminé au regard du poste occupé.
- ➔ Le **taux d'atteinte** doit s'appuyer sur l'évaluation de l'atteinte d'objectifs spécifiques, mesurables et exigeants (à caractère opérationnel, technique, relevant du développement personnel etc...) ainsi que, de façon aussi factuelle et objective que possible, de l'engagement et de la manière de servir.
- ➔ Ces **objectifs** sont définis avec les agents au cours de l'entretien d'objectifs et de performance (EOP). Ils donnent de la visibilité aux agents sur ce qui est attendu d'eux au cours de l'année et sur les actions à mettre en œuvre pour y parvenir. Ils ont vocation à

conforter leur motivation et à leur donner l'opportunité de progresser (autonomie, acquisition de compétences nouvelles, mise en œuvre de responsabilités supérieures, etc.). S'agissant des personnels d'encadrement, une attention particulière est accordée à l'évaluation de l'exercice de leurs responsabilités managériales.

- ➔ La Caisse des Dépôts s'engage à poursuivre un travail en continu pour favoriser la **qualité et la transparence des critères de modulation**.
- ➔ Elle fait appel aux mêmes principes que ceux rappelés ci-dessus, en s'appuyant sur la **responsabilisation managériale** : la Caisse des Dépôts s'engage en conséquence à amplifier les **dispositifs d'accompagnement et de formation** adaptés des managers.
- ➔ En application de l'accord cadre 2019-2021, **l'ensemble des personnels sont désormais bénéficiaires de dispositifs de parts variables**, de nature individuelle ou collective, contribuant à reconnaître leur engagement, leurs résultats et leur manière de servir :
 - la Caisse des Dépôts s'engage à **pérenniser cette convergence** entre l'ensemble des catégories de personnels, qu'ils soient agents publics ou salariés ;
 - elle s'engage également à poursuivre ses actions en faveur de la **mise en cohérence et de l'harmonisation des taux de parts variables**, à métiers, niveaux de responsabilité ou de sujétions équivalents, avec une attention particulière aux impacts sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
 - au regard du bilan tiré de la généralisation de la PVO à caractère individuel ou collectif, la Caisse des Dépôts se propose de faire converger le dispositif vers une nouvelle étape d'harmonisation au bénéfice d'une **personnalisation de la rémunération variable pour tous les personnels**, afin que chaque agent bénéficie d'un levier personnel de reconnaissance par le manager de ses résultats et de sa performance.

Voir plan d'action triennal : **APPROFONDIR DES LEVIERS MANAGERIAUX DE RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE**

c) La reconnaissance de l'engagement tout au long de la vie professionnelle

A côté des leviers présentés ci-dessus, certains dispositifs visent spécifiquement à reconnaître, pour tout agent, son engagement durant toute une vie professionnelle : c'est l'objet des mesures applicables aux personnels de droit privé, sur la base du Code du travail et de la convention collective, pour accompagner la remise de la **médaille du travail**, sous forme d'une gratification financière.

- ➔ La Caisse des Dépôts s'engage à poursuivre la mise en œuvre de **dispositifs permettant de faire également accéder les personnels publics** à des mesures de reconnaissance de leur durée d'activité professionnelle, selon une même périodicité que celle applicable aux médailles des salariés de droit privé.
- ➔ Elle confirme sa volonté de **favoriser la convergence des modalités applicables**.

2.3.3.2 Proposer des parcours promotionnels motivants

La Caisse des Dépôts réaffirme la **place de la promotion** comme une voie par excellence de **reconnaissance de l'expérience et des compétences acquises** au cours du parcours :

- donnant des perspectives d'évolution professionnelle aux agents publics comme aux salariés

- tout en apportant une réponse aux besoins d'expertise et de compétence des services et au renouvellement démographique de l'Etablissement public

L'Etablissement public s'engage :

- à favoriser l'accès des personnels aux **différents grades, corps et niveaux de qualification**, par la voie de la promotion professionnelle, quels que soient leur statut, leur direction et leur métier, en s'appuyant sur un cadre de promotion objectif et transparent ;
- à reconnaître et valoriser la **diversité des métiers** susceptibles d'être exercés au sein de la Caisse des Dépôts, en tenant compte, dans les flux de promotion, de la spécificité des fins de carrière ;
- à garantir l'**égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes en tenant compte dans les promotions de la part respective des femmes et des hommes dans les grades, corps et niveaux de qualification concernés.

La Caisse des Dépôts s'attache :

- à ce que les personnels promus exercent effectivement des **fonctions correspondantes** à leur nouveau corps ou niveau de qualification ;
- à ce que l'accès à un corps ou un niveau de qualification supérieur se concrétise par l'accès à de **nouvelles responsabilités**, une plus grande autonomie ou encore l'exercice de fonctions de management hiérarchique ou fonctionnel ;
- à ce que la promotion soit un levier de pourvoi de poste au titre de la mobilité interne par l'animation des **viviers de personnels promus** ;
- à ouvrir à l'ensemble des agents de la Caisse des Dépôts des dispositifs spécifiques de **préparation et de formation** au sein de l'Université CDC.

La Caisse des Dépôts veille à :

- qualifier annuellement les **flux de promotions et d'avancement** selon les niveaux et modalités précisés dans le plan d'action triennal ;
- renforcer l'**information** des agents sur le nombre de postes ouverts à la promotion chaque année, ainsi que sur le bilan des campagnes annuelles de promotion ;
- mettre en œuvre les **lignes directrices de gestion** pour la promotion et la valorisation des parcours professionnels au sein de l'Etablissement public en tant qu'elles constituent le cadre de référence pour l'examen des dossiers individuels de promotion, notamment les critères généraux d'appréciation de la valeur professionnelle des personnels et fixe la procédure et les modalités de mise en œuvre des campagnes annuelles de promotion au choix.

La promotion au choix ne revêt aucune automaticité, même après une durée importante dans un grade ou une qualification. Elle est fonction de la valeur professionnelle des agents et des acquis de leur expérience professionnelle, tels qu'appréhendés notamment dans le cadre de l'entretien d'objectifs et de performance (EOP) et de l'entretien professionnel.

Les personnels sont informés au cours de l'EOP par leur manager de la transmission ou non d'un dossier de promotion au choix, puis tenus informés des suites réservées à cette proposition managériale à l'échelle de l'Etablissement public. Ils peuvent, à leur demande, bénéficier d'un entretien avec leur conseiller RH de proximité pour disposer d'informations complémentaires sur leur situation individuelle et, le cas échéant, les accompagner dans leur parcours de carrière.

Les dispositions particulières concernant l'avancement et la promotion des salariés sous convention collective sont précisées dans les **fiches techniques** intégrées au présent accord.

Voir plan d'action triennal : **APPROFONDIR LES LEVIERS DE PROMOTIONS POUR LES SALARIES SOUS CONVENTION COLLECTIVE**

II.4 – DEVELOPPER LES COMPETENCES GRACE A UNE OFFRE DE FORMATION PLUS ACCESSIBLE, EFFICACE ET MODULABLE

Nos objectifs

- Maintenir un haut niveau d'adéquation des compétences aux besoins, en connaissant mieux nos compétences disponibles ou à développer
- Développer en interne de nouvelles compétences, liées à l'émergence de nouveaux métiers ou à la digitalisation des processus
- Garantir l'employabilité et les opportunités tout au long des parcours professionnels, et faire en sorte qu'ils soient plus fluides et plus lisibles
- Accompagner la reconversion d'agents dont l'activité a subi d'importantes évolutions
- Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants, en leur transmettant notamment nos valeurs et notre culture interne

La Caisse des Dépôts réaffirme que le développement des compétences et la formation tout au long de la vie des agents sont des facteurs clé de la réussite du développement de l'Etablissement public, en même temps que la source d'épanouissement individuel pour les agents, constituant un investissement à long terme.

L'Etablissement public s'attache ainsi à mieux évaluer et enrichir le capital de compétences de ses agents en s'appuyant notamment sur l'Université CDC.

2.4.1 Mieux évaluer les compétences et les acquis de l'expérience professionnelle

2.4.1.1 Mieux connaître et développer le portefeuille collectif de compétences

Afin de maintenir un haut niveau d'adéquation des compétences aux besoins actuels et futurs, en connaissant mieux nos compétences présentes ou à développer, la Caisse des Dépôts veille à pleinement mobiliser différentes **démarches opérationnelles de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** :

- les analyses et orientations de l'Observatoire partagé des métiers et des compétences ;
- des outils de **cartographie des compétences** permettant d'identifier les compétences attendues (référentiel des emplois et compétences, postes de référence, fiches de poste...), les compétences disponibles (notamment via des outils digitaux), permettant d'initier des passerelles métiers en fonction du degré d'écart de compétences ;
- le **plan triennal de développement des compétences** traduisant pour sa part les grandes orientations de la politique de formation permettant de développer les compétences internes de l'ensemble des agents, au regard du projet stratégique de l'Etablissement public.

2.4.1.2 Mieux connaître, évaluer et développer le portefeuille individuel de compétences

La Caisse des Dépôts s'attache à **développer de nouveaux leviers**, s'appuyant prioritairement sur le renforcement de l'accompagnement RH, humain et personnalisé, et autant que nécessaire sur des outils numériques, afin de démultiplier la capacité d'identification et d'appréciation des compétences et potentialités de chacune et chacun, quel que soit son statut ou son niveau hiérarchique.

Pour favoriser la connaissance, l'évaluation et le suivi du portefeuille individuel de compétences, elle déploie l'**entretien professionnel** et promeut des **outils individuels** accessibles, dans le cadre d'un accompagnement formalisé en fonction du besoin identifié, et du profil du demandeur (agent, manager, nouvel arrivant, longue expérience professionnelle...), tels que : bilans de compétences, démarches d'auto-évaluation des compétences...

L'entretien professionnel vise à prendre, à échéance régulière, le temps d'un échange privilégié et qualitatif avec l'agent sur son parcours professionnel, et notamment à :

- **inventorier et préciser les compétences** détenues par l'agent (compétences démontrées dans le ou les postes précédemment occupés) ;
- l'accompagner dans ses **perspectives d'évolution professionnelle et de carrière**, en étant à l'écoute de ses questionnements, et en le conseillant dans ses choix professionnels ;
- identifier des **besoins de formation de moyen et long terme** ou d'accompagnement spécifique (coaching, bilan de compétences, etc.), tout en l'informant de ses droits CPF.

Cet entretien professionnel est organisé en complément et non en substitution de l'entretien professionnel annuel (EPA), requalifié « **entretien d'objectifs et de performance** » (EOP). Ce dernier est quant à lui structuré autour de :

- l'évaluation des résultats professionnels obtenus par l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés ;
- de la fixation des objectifs individuels et collectifs pour l'année à venir ;
- de l'appréciation de la manière de servir et des perspectives d'amélioration des résultats professionnels ;
- de l'examen de la situation de l'agent au regard des procédures d'avancement et de promotion, en fonction des règles statutaires ou conventionnelles dont il relève et des lignes directrices de gestion relatives à la promotion et aux parcours professionnels au sein de l'Etablissement public.

L'exercice est également l'occasion de déterminer les besoins de formation de court terme de l'agent eu égard aux missions qui lui sont imparties et aux compétences qu'il doit acquérir sur son poste de travail.

La préparation, la réalisation et le suivi de l'entretien professionnel associent l'agent, son manager et la fonction RH (conseiller RH de proximité ou conseiller en développement des compétences). Il fait l'objet d'un compte-rendu spécifique avec plan d'action.

Compte tenu de ses finalités, l'entretien professionnel s'inscrit dans une **temporalité spécifique** :

- sauf cas particuliers prévus par la loi¹, l'entretien professionnel se déroule **tous les trois ans** avec un bilan tous les six ans consistant à un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel de l'agent ; il bénéficie à l'ensemble des personnels, publics et privés, bénéficiant d'un EPA/EOP, ainsi qu'aux apprentis ;
- dans le cadre de la préparation et de l'aboutissement d'un projet d'évolution professionnelle précisément défini, en accord entre l'ensemble des trois parties, l'entretien professionnel peut être anticipé avant la période de trois ans.

Sa mise en place ne fait pas obstacle à la possibilité, pour l'agent, de solliciter son conseiller RH de proximité avant l'échéance de son entretien professionnel pour échanger avec lui sur un point particulier concernant sa situation professionnelle.

Voir plan d'action triennal : **DEPLOYER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

¹ L'entretien professionnel doit être systématiquement proposé à tout agent (public ou privé) qui reprend son activité après une période d'interruption due à un des cas suivants (Congé de maternité ; Congé parental ; Congé d'adoption; Congé de proche aidant; Congé sabbatique; Période de mobilité volontaire sécurisée; Arrêt maladie de plus de 6 mois; Mandat syndical)

2.4.2 Promouvoir une offre de développement des compétences par la formation pour tous, évolutive et mieux adaptée tant aux enjeux collectifs qu'aux aspirations individuelles

La Caisse des Dépôts s'engage à renforcer l'**employabilité et les opportunités d'évolution** tout au long de la vie professionnelle, **au travers de la formation professionnelle**. Sans préjudice des différents dispositifs prévus par le statut général ou le code du travail (congé de formation professionnelle, procédure de validation des acquis de l'expérience, etc...), l'Etablissement public met en œuvre une politique ambitieuse de formation en interne, dans l'intérêt des agents comme des services.

2.4.2.1 Promouvoir l'Université CDC comme une Université pour tous, autour d'une offre de formation unifiée, lisible et modulable

La Caisse des Dépôts affirme **pour chacun la capacité d'accès à une Université interne**, quel que soit son métier, sa fonction ou sa direction d'appartenance, organisée autour des principes et objectifs suivants :

- **ouverture** à tous
- **unification et transversalité** de l'offre et des services
- logique de **parcours personnalisés**, basés sur des blocs de compétences
- **conseil de proximité**
- partage d'un socle commun de connaissances de l'Etablissement public et du Groupe Caisse des Dépôts, fondateur de la **culture commune**
- appui au projet stratégique de l'Etablissement public et à ses transformations
- accompagnement de l'évolution des métiers et de la création de passerelles
- accompagnement du transfert des connaissances et des compétences
- logique de contrat de confiance et d'engagement réciproque avec les agents formés.

Sur ces bases, la Caisse des Dépôts s'engage à développer :

- une **offre de contenu** au travers de **ses différentes écoles** :
 - **parcours thématiques** par blocs de compétence (ex : parcours analyse financière, finance durable, data, managers...) ;
 - parcours de formation **inter-écoles** ;
 - **reconversions** et **insertion** des nouveaux arrivants par des parcours personnalisés et inter-écoles ;
 - maintien de l'**employabilité** par l'accès à des parcours socles permettant d'acquérir les connaissances fondamentales sur le Groupe Caisse des Dépôts et les connaissances de bases sur certains thèmes (digital, finance, développement durable, etc...) ;
 - accès à des **certifications**.
- un espace « **développement de carrière et promotion professionnelle** » permettant d'accéder à une offre favorisant la progression professionnelle (parcours certifiants sur les compétences socles, préparation concours, validation des compétences pour accès à un grade supérieur, parcours de reconversion) et visant à développer les compétences transversales
- un espace « **programmes d'ouverture** » (séminaires et conférences), accessible à tous pour leur permettre de s'ouvrir sur leur écosystème et les grands sujets de sociétés
- une **offre de service de conseil en développement des compétences** :
 - le déploiement d'un réseau de **conseillers en développement des compétences** pour accompagner les agents, les managers et les directions dans la construction ou l'optimisation des compétences métiers ou parcours de professionnalisation
 - la mobilisation des conseillers aux **étapes clés de la vie professionnelle**, pour concevoir avec toutes les parties prenantes (Conseiller RH, manager, agent...), des **parcours individualisés** pour acquérir les compétences liées à un emploi, à une mobilité future, ou

une évolution de carrière, en s'appuyant sur l'offre des écoles, des formations individuelles externes ou des formes de pédagogie individualisées.

- **l'innovation pédagogique** en diversifiant les formats d'apprentissage, et les conditions d'accès à la formation, tout en veillant à mixer de manière pertinente le présentiel et le distanciel.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts s'attache à régulièrement évaluer et mesurer, **l'impact des formations** sur la montée en compétences des agents, par différents canaux.

Voir plan d'action triennal : **ELARGIR L'OFFRE DE L'UNIVERSITÉ CDC POUR TOUS**

2.4.2.2 Diversifier les modes d'apprentissage

La Caisse des Dépôts encourage le **développement de nouveaux modes d'apprentissage** permettant d'immerger les agents arrivant sur un nouveau poste dans un environnement d'apprentissage opérationnel.

Ces **dispositifs personnalisés de formation en situation de travail**, formalisés dans un parcours pédagogique, permettent d'atteindre un objectif professionnel ciblé et s'appuient sur la mise en pratique et la transmission de savoir-faire.

2.4.2.3 Le compte personnel de formation comme un levier individuel permettant de renforcer son capital de compétences et d'élargir son horizon professionnel

Convaincu de l'intérêt que représente le Compte Personnel de Formation en tant que levier de **diversification** et d'**enrichissement des parcours professionnels**, et au regard de sa mission de développement et de gestion de la plateforme « moncompteformation » pour l'ensemble des actifs, la Caisse des Dépôts souhaite en favoriser l'utilisation par ses propres agents, quel que soit leur statut.

Elle veille à ce titre, à ce que l'utilisation du CPF donne lieu à examen lors de l'entretien professionnel.

Elle réaffirme son engagement pour faire **converger**, dans la mesure du possible, les conditions d'utilisation du Compte Personnel de Formation (CPF) par :

- la valorisation **financière** des heures CPF des agents de statut public et privé ;
- la pratique d'une **politique d'abondement** commune avantageuse ;
- des dispositifs de **prévention du risque d'inaptitude** pour tous ;
- et la mise en œuvre d'un dispositif de **portabilité des droits** en cas de changement de statut qui garantit l'intégralité des acquis.

PARTIE 2

Dispositif pérenne : FICHES TECHNIQUES

SECURISATION DES PARCOURS EN TERMES DE REMUNERATION

1. L'indemnité compensatrice de rémunération

Dans le cas où la mobilité conduit à la perte d'éléments permanents de rémunération, l'agent concerné peut bénéficier d'une indemnité compensatrice de rémunération.

Bénéficiaires :

Pour les mobilités internes, tous les personnels en fonction au sein de l'Etablissement public, qui auront bénéficié pendant au moins trois ans consécutifs des mêmes éléments permanents de rémunération sur un ou plusieurs postes, et effectuant une mobilité fonctionnelle et/ou géographique.

Cette condition des trois ans n'est pas requise lorsque la mobilité se fait à l'initiative de l'employeur.

Pour les mobilités externes, les personnels en fonction au sein de l'Etablissement public, qui justifient de la condition précitée et effectuant une mobilité par détachement, intégration directe ou affectation peuvent bénéficier de cette indemnité compensatrice de rémunération, dès lors qu'il est constaté une diminution de rémunération entre celle qu'ils percevront dans leur nouvel emploi et celle qu'ils percevaient dans leur précédent emploi à la Caisse des Dépôts.

Modalités :

Dans le cas où l'agent exerce ses fonctions à temps partiel dans son nouvel emploi, le calcul du différentiel tient compte de cette situation.

L'indemnité compensatrice de rémunération correspond au montant du différentiel de rémunération. Le calcul est effectué une première fois à la prise de fonction et donne lieu à un premier versement, correspondant à une année de différentiel. Le calcul est renouvelé les deux années suivantes, à la date anniversaire de la prise de fonction, et l'indemnité versée correspond au montant du différentiel effectivement constaté par rapport à la situation du bénéficiaire, qui peut avoir évolué.

En cas de réintégration ou de changement de poste avant 3 ans, l'indemnité cesse d'être due. L'indemnité versée au titre de l'année en cours est remboursée *pro rata temporis*, sauf mobilité à l'initiative de l'employeur.

En cas de mobilité externe au terme d'un détachement dont la durée est égale ou supérieure à 3 ans, l'agent qui sollicite un renouvellement ne percevra pas une seconde fois l'indemnité compensatrice.

Calcul de l'indemnité compensatrice de rémunération :

Le différentiel de rémunération est calculé sur la base de la rémunération annuelle brute intégrant les éléments suivants, à l'exclusion de tout autre élément :

Pour les salariés de droit privé sous convention collective :

- le salaire indiciaire ou forfaitaire de base ;
- les indemnités de fonction ou de sujétion ;
- Les indemnités versées au titre de la résidence géographique (indemnité de résidence, indemnité de cherté Ile de France, indemnité de vie chère...) ne sont pas prises en compte dans le calcul.

2. L'indemnité compensatrice de perte de rémunération variable

Dans le cas où la mobilité conduit à la diminution de part variable cible, l'agent peut bénéficier d'une indemnité compensatrice.

Bénéficiaires :

Tous les personnels rémunérés par l'Etablissement public effectuant une mobilité interne fonctionnelle et/ou géographique, ou mis à disposition auprès d'une entité extérieure, qui justifient du bénéfice d'une part variable sur objectifs ou d'une part variable modulable depuis au moins 3 ans consécutifs sur un ou plusieurs postes.

Ces conditions ne sont pas requises lorsque la mobilité se fait à l'initiative de l'employeur.

Modalités :

Le calcul est effectué lors de chaque campagne de versement suivant la mobilité, pendant une durée maximale de 3 années glissantes (l'année commence à courir à partir du jour de la mobilité).

L'indemnité compensatrice correspond à la différence entre le montant calculé lors de la campagne annuelle selon la cible attribuée à la suite de la mobilité et le montant versé au titre de la dernière année civile complète passée sur le poste précédant la mobilité, dans la limite du niveau de rémunération variable cible détenu dans leur poste précédent. Néanmoins, dans le cas où le taux de variable cible aurait évolué à la hausse durant l'année civile précédant la mobilité, le montant versé au titre de cette dernière année sera retenu bien que celle-ci n'ait pas été complète sur un même poste.

L'indemnité est versée dans le cadre de la campagne annuelle de versement des parts variables.

En cas de seconde mobilité sur un taux cible inférieure à celui servant au calcul de référence, l'éligibilité au dispositif d'indemnité compensatrice de part variable reste valable sur la période initialement prévue.

L'indemnité compensatrice cesse d'être due :

- En cas de mobilité externe ou de cessation définitive d'activité au cours des 3 années suivant la mobilité interne ;
- En cas de mobilité sur un poste éligible à un taux cible supérieur ou égal.

L'indemnité versée au titre de l'année de la mobilité externe ou de la cessation d'activité est calculée au prorata de la durée de présence de l'agent dans l'Etablissement public.

1. Indemnité temporaire de mobilité

Lorsqu'un agent, quel que soit son statut, effectue une mobilité dans les conditions définies par les textes relatifs aux indemnités de changement de résidence des fonctionnaires, il bénéficie du versement d'une indemnité temporaire de mobilité pouvant atteindre 10.000 €, dans les conditions prévues par le décret n°2008-369 du 17 avril 2008 portant création de cette indemnité et précisées par arrêté du Directeur général de la Caisse des dépôts.

2. Prise en charge des frais de déménagement et d'un garde meuble

La Caisse des Dépôts accompagne dans les conditions suivantes, pour la prise en charge de leurs frais de déménagement, les salariés :

- la Caisse des Dépôts rembourse les frais du déménagement à l'agent sur la base du devis le moins onéreux, dans la limite de 5.500 €. Pour les mobilités s'effectuant entre la métropole et l'outre-mer ou à destination / en provenance de la Corse, ce plafond est porté à 11.000 €. Les frais afférents pourront intégrer le coût de location d'un garde meuble sur le lieu de résidence familiale d'origine ou sur le lieu de la future résidence, à compter de la validation de la date de la mobilité et dans la limite d'une durée de 6 mois ;
- l'agent devra fournir les justificatifs suivants : formulaire de demande de mobilité géographique attestant de son changement de résidence principale ; attestation de non prise en charge (totale) du déménagement par l'employeur du conjoint ; 3 devis de déménagement et la facture acquittée du déménagement ; facture acquittée du prestataire mettant à disposition le garde meuble ;
- la prise en charge ne pourra intervenir qu'une fois par période de 3 ans, exception faite des cas où la mobilité géographique est directement liée à une réorganisation.

Le remboursement s'effectue sur la base des dépenses réellement engagées dans le cadre de l'indemnité de remboursement de frais de déménagement prévue par l'arrêté du 20 décembre 2002 relatif aux frais professionnels déductibles pour le calcul des cotisations de sécurité sociale. A ce titre, son montant est déduit de l'assiette des cotisations sociales.

3. Prise en charge des frais de transport vers la nouvelle résidence administrative

La Caisse des Dépôts accompagnera les agents pour la prise en charge de leurs frais de transport pour rejoindre leur nouvelle résidence administrative, selon les modalités en vigueur pour la prise en charge des frais professionnels au sein de la Caisse des Dépôts.

4. Prime forfaitaire pour frais annexes inhérents à la mobilité

La Caisse des Dépôts accompagnera les agents pour la prise en charge de frais annexe inhérents à la mobilité, donnant lieu à une prime forfaitaire de 1.000 € sous forme d'un versement par anticipation.

5. Dispositif de prise en charge des frais de transports pour les voyages entre l'Outre-mer et la métropole

Les personnels métropolitains de la Caisse des Dépôts affectés en Outre-mer ou les personnels d'Outre-mer affectés en métropole peuvent bénéficier, pendant la durée du présent accord, de la prise en charge d'un billet d'avion annuel pour eux et leur famille à charge.

6. L'accompagnement de l'agent à la mobilité géographique

En lien avec les principes de l'accord qualité de vie au travail, les agents effectuant une mobilité géographique avec déménagement peuvent bénéficier :

- d'un accompagnement de retour à l'emploi, de reconversion ou de création d'entreprise pour le /la conjoint(e) ;
- d'un accompagnement à la recherche de logement, et d'une aide aux démarches administratives de changement de domicile, via un prestataire désigné par la Caisse des Dépôts

Pour bénéficier de l'accompagnement à la recherche de logement, l'agent devra résider dans la même région que son affectation professionnelle et faire au moins 70 km entre son ancien domicile et son nouveau lieu d'affectation (plus d'1h15 de temps de transport en IDF). Un seul accompagnement est possible tous les deux ans.

Conformément à la convention collective, l'avancement est concrétisé par une augmentation d'indice. La promotion correspond à la nomination dans une qualification supérieure pouvant être ou non assortie d'une majoration de la rémunération.

1. Précisions relatives à la gestion des avancements à l'occasion des campagnes d'augmentations individuelles annuelles des salariés.

Les avancements sont pris en compte dans la rémunération au 1^{er} janvier de l'année au titre de laquelle ils sont attribués. Les salariés mis à disposition d'entités extérieures bénéficient des mêmes dispositions.

2. Précisions relatives à la gestion des promotions des salariés

Le passage à la classification/qualification supérieure est subordonné à la détention, après la campagne d'augmentation individuelle annuelle d'un indice qui se situe dans la plage indiciaire de la qualification supérieure (ex : un CEA ne peut être promu en qualité de CEB que s'il détient au moins l'indice 630). La procédure d'avancement se déroule donc chaque année en parallèle de celle des augmentations individuelles.

En effet, un salarié atteint la plage indiciaire ainsi définie après avoir bénéficié de revalorisations salariales successives qui attestent, à l'occasion des campagnes annuelles et des mobilités notamment, du développement d'un parcours professionnel et l'acquisition de compétences suffisants pour le considérer comme éligible à un changement de qualification.

Conformément aux dispositions de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la proportion de femmes promues doit être au moins égale à la proportion de femmes promouvables pour l'accès aux qualifications de CEA, CEB et de DET.

L'enveloppe définie chaque année à l'issue des négociations annuelles obligatoire au titre des augmentations individuelles ne comprend pas les augmentations servies au titre de la promotion ni celles attribuées dans le cadre de promotions consécutives à un changement de fonction.

PARTIE 3

Plan d'Action triennal 2022-2024

AXE 1 – Mieux qualifier, anticiper et définir les besoins en compétences

- Installer l'Observatoire partagé des métiers et des compétences

AXE 2 – Equilibrer le recours à l'emploi public et à l'emploi privé

- Piloter les équilibres emplois publics / emplois privés
- Mener une politique raisonnée de recours à l'emploi non permanent dans une approche RSE

AXE 3 – Conduire une politique d'emploi résolument engagée en faveur des jeunes

- Développer l'apprentissage
- Amplifier les autres actions en faveur des jeunes

AXE 4 – Faire de la mobilité le 1^{er} vecteur de pourvoi des postes, par des parcours plus fluides et une accélération de la mobilité fonctionnelle et géographique

- Mieux rythmer les mobilités
- Mieux valoriser les changements de poste
- Mieux accompagner et dynamiser la mobilité géographique

AXE 5 – Favoriser l'employabilité par un accompagnement personnalisé tout au long de la vie professionnelle, visant développement des compétences et évolution professionnelle

- Développer les dispositifs de passerelles
- Faciliter la transition entre vie professionnelle et retraite
- Déployer l'entretien professionnel
 - Fiche annexe entretien professionnel / entretien d'objectifs et de performance
 - Fiche annexe les outils SIRH et leurs usages
- Renforcer l'accompagnement des reconversions professionnelles à l'extérieur de l'Etablissement public et du Groupe
- Elargir l'offre de l'Université CDC pour tous

AXE 6 – Valoriser les parcours en approfondissant les leviers de reconnaissance

- Approfondir les leviers managériaux de reconnaissance des parcours par la rémunération
- Approfondir les leviers managériaux de reconnaissance de la performance
- Approfondir les leviers de promotion entre qualification pour les salariés sous convention collective

AXE 1 – Mieux qualifier, anticiper et définir les besoins en compétences

INSTALLER L'OBSERVATOIRE PARTAGE DES METIERS ET DES COMPETENCES

Dès 2022, installer l'Observatoire et en faire un lieu de travail et de partage des principales données et orientations sur l'évolution de l'emploi (effectifs, recrutements...) des métiers et des filières dans une dynamique annuelle et pluriannuelle.

Comment

- ⇒ Faire de l'Observatoire un lieu constructif de réflexion, de projection et de compréhension des évolutions des emplois et des compétences autour de trois axes d'analyse prioritaires :
 1. Analyser en profondeur **l'évolution des emplois et des compétences** au regard des facteurs internes et externes, et des enjeux d'égalité professionnelle femmes / hommes ;
 2. Partager la **trajectoire** de la politique d'emploi de compétences ;
 3. Contribuer à l'élaboration des **plans d'actions** dédiés et en assurer le suivi.
- ⇒ Porter une analyse par métier / direction / filière / bassin d'emploi, intégrant une lecture démographique (genre, âge) et par typologie d'emploi (public /privé, cadre/non cadre...).
- ⇒ S'appuyer sur le développement progressif des **outils opérationnels et « partagés » de diagnostic et de suivi** des évolutions et des « déformations » constatées.
- ⇒ Se projeter sur des scénarii d'évolution possibles, à partir d'une analyse des données existantes, y compris sur le réalisé des précédentes années, en capitalisant progressivement sur les évolutions constatées et en émettant, le cas échéant des recommandations pour mener des actions correctives.
- ⇒ **Livrables** :
 - Revue des métiers
 - Grands ensembles de données à caractère annuel et pluriannuel sur les effectifs et les recrutements
 - Analyses thématiques / Analyses géographiques
 - Plans d'actions thématiques

Les plans d'action thématiques ont vocation à couvrir des filières à enjeux forts telles qu'elles ont été identifiées et partagées au sein de l'Observatoire, notamment dans la revue des métiers.

Un examen prospectif tout particulier concernera les métiers, tels que ceux relevant de la filière GOPC (gestion opérations clients), qui sont aujourd'hui largement porteurs de recrutements publics, pour en apprécier et optimiser les marges d'évolution à cet égard au cours des trois prochains exercices.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

2022 :

- 1er trimestre : installation du fonctionnement de l'Observatoire, en présence du DRH et des directions opérationnelles ; validation du règlement intérieur de l'Observatoire ; actualisation et approfondissement opérationnel de la trajectoire 2022 :
 - volume, nature et répartition des emplois ;
 - quantification et qualification des recrutements, modalités de sourcing (concours, détachements, CDI...) ;
 - plan d'actions thématiques à engager à compter de 2022, sur les filières GOPC (gestion opération clients), numérique, IMF (investissement marchés financiers) et risques, cette liste faisant l'objet d'une actualisation chaque année ;
- 2ème trimestre : actualisation et approfondissement des travaux prospectifs de la revue des métiers 2022 - 2024, appuyés sur les éléments de cadrage budgétaire, et présentation d'une première série d'outils de diagnostic et de suivi.
- 4ème trimestre : orientations relatives à la trajectoire 2023.

2023 – 2024 :

- Poursuite de l'amélioration continue des outils partagés.
- 2ème trimestre : actualisation au titre de l'exercice en cours des principales données (nature d'emploi, modalités de sourcing...) et approfondissement des travaux prospectifs de la revue des métiers 2022 - 2024, appuyés sur les éléments de cadrage budgétaire ; plans d'action thématiques.
- 4ème trimestre : orientations relatives à la trajectoire de l'exercice suivant.



Indicateur(s) de suivi :

- Tenue a minima de 2 sessions plénières annuelles et de Groupes de Travail thématiques.
- Nombre de plans d'actions thématiques travaillés au sein de l'Observatoire.

AXE 2 – Equilibrer le recours à l’emploi public et à l’emploi privé

PILOTER LES EQUILIBRES EMPLOIS PUBLICS/EMPLOIS PRIVES

Piloter les équilibres en matière d’emploi au regard des besoins en compétences face aux grandes tendances identifiées.

Comment

- Prendre en compte les **grandes tendances démographiques** et hypothèses de trajectoires d’emploi disponibles
 - Sur la période triennale : 800 départs projetés, soit 13,5% des effectifs présents au 31/12/2020, dont plus de 70% d’agents publics
- Poursuivre la **dynamique de création de postes supplémentaires sur besoins nouveaux** et la **dynamique de recrutements externes** en capitalisant sur l’évolution constatée sur les 3 dernières années
 - Sur 2019-2021 :
 - hausse des effectifs permanents en fonction d’environ 300 agents, correspondant aux périmètres en extension et activités nouvelles, après prise en compte des gains de productivité et des non-remplacements sur le périmètre constant ;
 - maintien d’un niveau de recrutements externes (hors transformations de contrats) de près de 300 entrées environ par an.
- Travailler de manière anticipée et prospective avec les directions opérationnelles sur leurs besoins en emploi et compétences prévisionnels et en définissant les modalités de sourcing appropriées dans le respect des grands équilibres définis dans le socle.
- Partager les hypothèses de **trajectoire du capital en emploi** (exprimées en Equivalents Temps Plein Travaillés) permettant la réalisation du PMT validé par la Commission de Surveillance ainsi que les hypothèses de natures d’emploi et modalités de sourcing dans le cadre des travaux annuels de l’Observatoire des métiers et des compétences.
- **Refondre le décret de 1998** autorisant la Caisse des Dépôts à recruter des salariés de droit privé, à titre complémentaire par rapport au recrutement public, en lien avec les travaux de l’Observatoire.

Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès 2022 :

- Pour 2022, mise en œuvre de la **trajectoire d’emploi** décrite ci-dessous.
- Réunion d’un **groupe de travail spécifique sur l’évolution du décret de 1998**, et consultation du CUEP sur le projet de décret modificatif au 2^{ème} trimestre 2022.

Pour 2023 - 2024 :

- Partage et approfondissement des hypothèses de trajectoire décrites ci-dessous, dans le cadre des travaux de l’Observatoire des métiers et des compétences, avec analyse prévisionnelle des impacts sur les métiers, les compétences et les effectifs.
- Partage du cadrage en emploi et des grands équilibres, en lien avec la programmation budgétaire, dans le cadre des travaux de l’Observatoire des métiers (rdv du 2^e semestre).

➤ Trajectoire d'emploi sur les 3 ans / 2022-2024

Pour 2022

- Les **départs à la retraite** sont estimés dans une fourchette de 230 à 280 départs.
- Pour l'année 2022 la trajectoire budgétaire proposée (sous réserve de son adoption par la Commission de surveillance) prévoit :
 - une **augmentation de la capacité d'emploi** passant de 5800 à **5885 ETPT** ;
 - permettant de **pourvoir 110 à 140 postes nouveaux**, tout en réalisant des redéploiements, notamment pour consolider en année pleine l'effet des créations de nouveaux emplois engagées ou anticipées en 2021.
- En matière de recrutement et de renouvellement des compétences, cela vise à :
 - allouer les moyens humains et en compétences nécessaires pour mener à bien les nouveaux mandats et nouvelles activités créatrices de valeur pour la Caisse des Dépôts, qu'il s'agisse de l'intervention de la Caisse des Dépôts au titre du **Plan de relance** ou des nouveaux **mandats en matière de politique et de cohésion social** ;
 - répondre à la poursuite des enjeux de la mise en **conformité** à la Loi Pacte et aux exigences de **pilotage** du Groupe Caisse des Dépôts ;
 - prendre en charge l'évolution des projets **informatiques et numériques**, liés aux projets de développement de la Caisse des Dépôts.
- Ces objectifs de créations nettes d'emplois nouveaux portent principalement sur les secteurs suivants :
 - 30 à 40 postes pour la **Banque des Territoires**, notamment au titre du **Plan de relance**, pour renforcer les équipes en charge du réseau territorial et de l'investissement, tout particulièrement, ainsi que 6 postes pour les mandats liés aux **PIA 3 et 4** ;
 - 30 à 40 nouveaux postes pour la **Direction des politiques sociales**, au titre de Mon compte formation et des nouveaux mandats en matière de politique sociale ;
 - 10 à 15 postes supplémentaires pour la **Direction des systèmes d'information** pour accompagner le développement des projets SI et l'accroissement du volume d'investissement informatique ;
 - plus de 40 postes pour les directions devant faire face aux enjeux de **mise en conformité à la loi Pacte et de pilotage du Groupe**.
- Sur ces bases et au regard des tendances observées antérieurement sur les volumes de postes vacants à pourvoir chaque année et la capacité à les pourvoir d'abord par la mobilité interne, le niveau des recrutements externes (concours/détachements/recrutement direct sous statut/ CDI), pour 2022, serait **de l'ordre d'au moins 300 à 350 recrutements**, dont **au moins 160 à 190** par recrutement **externe public**.

Pour 2023-2024

- En matière de départs à la retraite, la tendance se poursuivrait avec une hypothèse de volume de **départs de 480 à 580** sur la période 2023-24 avec un pic de départs en 2023.
- L'hypothèse d'évolution des besoins est **conditionnée par la stratégie de développement** de la Caisse des Dépôts, telle qu'elle pourrait être confirmée ou modifiée au cours de la période, la dynamique de développement dépendant en effet largement de facteurs externes à la Caisse (politiques publiques, nouveaux mandats...).

- En matière **d'impact sur les filières** :
 - L'effet des départs en retraite sera particulièrement fort pour certaines filières, en particulier GOPC, Affaires générales, Relation clientèle et ressources humaines ;
 - D'autres filières, dont certaines portant fortement le développement de la Caisse des Dépôts, vont poursuivre leur tendance à la hausse (numérique, data, investissement, ingénierie financière...), dans un contexte de marché de l'emploi en tension accrue.

- En matière d'évolution des emplois et des recrutements, **deux scénarios** sont principalement à envisager, fondés sur l'hypothèse que la Caisse des Dépôts
 - poursuivrait ou consoliderait le développement d'activités génératrices de revenus ou rendues nécessaires pour se mettre en conformité avec des obligations réglementaires
 - approfondirait la recherche de performance opérationnelle et de gains de productivité soutenue
 - continuerait à s'adapter à un contexte de numérisation accrue
 - Le 1^{er} scénario prolongerait la **tendance de développement soutenu** enregistrée en 2021/ 2022, ce qui projeterait une **hausse** continue de l'effectif et un niveau global de 600 à 700 recrutements externes sur la période 2023-24.
 - Le 2^e scénario retiendrait une **moindre intensité de la dynamique de développement**, se traduisant par une **stabilisation** du capital en emplois à compter de 2023 et une projection de 400 à 500 recrutements externes sur la période.

- **L'Observatoire des métiers et des compétences** permettra de partager et d'approfondir l'impact de ces scénarios, en fonction de l'évolution du contexte.



Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Proportion d'agents de droit public recrutés dans les volumes d'entrée.
- Proportion de salariés privés recrutés dans les volumes d'entrée, en isolant les mobilités en provenance du Groupe Caisse des Dépôts.

MENER UNE POLITIQUE RAISONNEE DE RECOURS A L'EMPLOI NON PERMANENT DANS UNE APPROCHE RSE

Objectif

Poursuivre la maîtrise du recours à l'emploi non permanent, dans une approche sociale et responsable.

Comment

- **Augmenter** les capacités d'intervention de **l'offre d'intérim interne** en travaillant sur la complémentarité et la convergence entre les différentes missions d'intérim interne, en renforçant les équipes et en diversifiant les profils en fonction des besoins des directions opérationnelles, notamment en profil de chefs de projet et managers de transition.
- Favoriser, en lien avec l'intérim interne, **le retour suite à une mobilité temporaire** à l'extérieur de l'Etablissement public au sein d'autres entités du Groupe, dans la fonction publique ou le secteur privé.
- Maitriser le recours à des **contrats à durée déterminée**, avec une attention particulière à la durée de ces contrats, dans le prolongement de la note de service du 18 septembre 2020 relative au recours au contrat de droit public à la Caisse des Dépôts.
- Intégrer dans le marché accord-cadre permettant le recours à des **sociétés d'intérim externe** à forte **dimension RSE**, notamment une dimension de partenariat spécifique pour envisager des parcours d'intérimaires, avec des profils jeunes et/ou plus éloignés de l'emploi, pouvant à terme intégrer la Caisse des Dépôts avec une reprise de leur ancienneté en référence à l'article L1251-38 du code du travail (*la durée des missions accomplies au sein de cette entreprise au cours des trois mois précédant le recrutement est prise en compte pour le calcul de l'ancienneté du salarié*).

Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès 2022 :

- Augmenter de 6 à 8 postes l'effectif de l'équipe de l'intérim interne de la DRH (aujourd'hui 19 postes) et diversifier ses compétences avec des profils type chef de projet et manager de transition.
- Renforcer l'information et la communication sur les modalités de recours à l'emploi non permanent.
- Lancer un appel d'offres concernant l'intérim externe intégrant une forte composante RSE dans les critères de sélection et indicateurs d'évaluation, portant notamment une attention particulière à leur politique employeur (tel que la part de recrutement en CDI).

2023 – 24 :

- Mettre en œuvre des opérations à forte dimension RSE avec les sociétés d'intérim externes retenues.

Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Evolution du nombre de missions d'intérim interne réalisées annuellement
- Taux de recours aux CDP pour un besoin occasionnel (article 6 sexies loi 84-16)

AXE 3 – Conduire une politique d'emploi résolument engagée en faveur des jeunes

DEVELOPPER L'APPRENTISSAGE

Favoriser dès 2022 l'amplification de l'offre de postes en alternance dans le cadre d'une formation en apprentissage et dans une perspective accrue d'emploi à l'issue de la période de formation.



Comment

- **Doubler** sur la période le nombre de **recrutements** en contrats d'apprentissage en couvrant l'ensemble des directions opérationnelles :
 - passer de 130 contrats d'apprentissage en 2020 à **250** d'ici la fin de la période ;
 - en termes d'effectifs présents cela représente un nombre d'apprentis en poste au 31 décembre 2024 porté à **400** pour 194 au 31 décembre 2020.
- **Quadrupler** la part des étudiants préparant un diplôme de **niveau BAC à Bac+3, voire infra BAC**, afin d'atteindre d'ici 2024 60 nouveaux apprentis par an préparant un diplôme BAC+3 ou infra.
- **Assurer un accompagnement** des apprentis le plus adapté possible, s'appuyant sur le tutorat et la dynamique de la communauté des apprentis
- Doubler sur la période le nombre d'apprentis en fin d'alternance **recrutés en CDI** sur des postes à pourvoir à caractère public ou privé selon la nature des fonctions, sous réserve de disposer des compétences attendues et lorsque le niveau de séniorité sur le poste le permet, soit de 20 à 30 en 2022, et de 30 à 40 en 2023 et 2024 y compris sur des postes non cadres le cas échéant.
- Renforcer le recrutement des apprentis sur un poste permanent sur les métiers et secteurs en tension, dans les 12 mois suivant la fin de contrat d'apprentissage, notamment par la création et l'expérimentation d'un itinéraire « **apprenti métier d'avenir** ».
- **Renforcer l'accompagnement** dont bénéficient les apprentis au cours de leur formation pratique au sein de l'Etablissement public.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès 2022 :

- Augmentation de 30% du volume d'apprentis lors de la campagne, pour atteindre **220 nouveaux contrats d'apprentissage en 2022**, avec une attention particulière aux apprentis de niveau BAC à BAC+3.
- Augmentation de 30% du nombre d'apprentis recrutés en CDI sur des postes vacants à l'issue de leur période d'alternance, soit 20 à 30 recrutements d'apprentis pour 2022.
- Conception du cadre d'expérimentation d'un dispositif « **itinéraire apprenti métier d'avenir** »:
 1. évaluation des besoins prévisionnels à 2 / 3 ans pour cibler les compétences attendues et les métiers concernés par le dispositif - en lien étroit avec les travaux de l'Observatoire des métiers et des compétences et la politique GPEC.
 2. au lancement de chaque campagne annuelle de recrutement d'apprentis en alternance, identification plus fine des postes concernés par le dispositif afin de les « flécher ».
 3. Durant la période de formation en alternance, suivi particulier des apprentis sur ces postes pour favoriser le recrutement de l'apprenti sur emploi permanent à l'issue de la période d'alternance, en CDI, tout en favorisant la transmission des savoirs, notamment dans une dimension intergénérationnelle.
- Mise en œuvre d'un sondage auprès des apprentis quelques mois après leur arrivée sur la qualité de l'accueil qui leur aura été réservé, leurs attentes, leur vision de la CDC et leur environnement de travail.

2023 :

- Nouvelle augmentation du nombre d'apprentis dans le cadre des campagnes annuelles de recrutement d'apprentis, pour atteindre 250 nouveaux apprentis recrutés en contrat d'apprentissage.
- Nouvelle augmentation du nombre d'apprentis recrutés en CDI sur des postes vacants à l'issue de leur période d'alternance, pour arriver à un flux de 30 à 40 pérennisations d'apprentis chaque année à partir de 2023.
- Dans ce cadre, mise en œuvre d'une expérimentation du dispositif « apprenti métier d'avenir ».

2024 :

- Déploiement du dispositif « apprenti métier d'avenir » selon la trajectoire définie en termes de recrutement et de pérennisation.

**Indicateur(s) de suivi** (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Nombre de recrutement d'apprentis dans le cadre de chaque campagne.
- Nombre de jeunes en contrat d'apprentissage dans les effectifs au 31 décembre de chaque année.
- Nombre d'apprentis recrutés sur poste permanent dans l'année suivant la fin de leur contrat d'apprentissage.
- Nombre de postes permanents pourvus via le dispositif expérimental itinéraire « apprenti métier d'avenir ».

AMPLIFIER LES AUTRES ACTIONS EN FAVEUR DES JEUNES

Contribuer à l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi par différentes actions internes et externes et développer la marque employeur Caisse des dépôts auprès des jeunes dans un objectif d'emploi futur.

Comment

- Conforter la part de recrutement de **moins de 30 ans** sur les postes permanents.
- Développer **l'offre de stage**.
- Adapter l'offre d'emploi pour des **agents occasionnels** d'été.
- Approfondir des **partenariats associatifs** portant des actions en faveur de la diversité et développer des partenariats avec les missions locales, pour amplifier notre action en direction des jeunes et publics fragiles.
- Etudier l'opportunité d'accueillir des jeunes en **service civique**.
- Impliquer l'ensemble du corps social Caisse des Dépôts dans cette dimension d'intérêt général de la politique d'emploi, et décliner notre « **marque employeur** » à destination du public jeune.

Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Conforter la part de recrutement de moins de 30 ans sur les postes permanents

- **Dès 2022** :
 - Viser une cible de 25% des recrutements externes (privé/public) par des moins de 30 ans.
- **2023 - 2024** :
 - Viser une cible de 30% des recrutements externes (privé/public) par des moins de 30 ans.

Adapter l'offre d'emploi pour des agents occasionnels d'été

- **Dès 2022** :
 - Maintenir le critère de priorité aux élèves boursiers pour le recrutement des agents occasionnels d'été mis en place en 2021.
 - Mettre en œuvre une offre plus ciblée 'très jeunes' (17-20 ans).
 - Ouvrir un nombre plus important d'offres destinées aux jeunes issus de la diversité.

Développer l'offre de stage :

- **2022** : définition des besoins et de la trajectoire à 3 ans, identifiant notamment une logique de vivier alimenté par des stagiaires en fin d'études.
- **2023 - 2024** : mise en œuvre d'une offre structurée et coordonnée.

Développer des partenariats associatifs et avec les missions locales

- **2022** :
 - Identifier des partenariats structurants en matière de diversité / emploi des jeunes, et établir leur feuille de route à 2 ans.
 - pour les missions locales, identifier des modalités de mise en œuvre et de la trajectoire de déploiement en vue d'une expérimentation sur la période 2022-2024.
- **2023 - 2024** : mise en œuvre de la feuille de route + mise en place d'une expérimentation en Ile de France et deux expérimentations en région, et réalisation d'un premier bilan.

Etudier l'opportunité d'accueillir des jeunes en service civique

- **2022 - 2023** : étude d'opportunité et des modalités de mise en œuvre du dispositif ; identification des modalités de mise en œuvre et de la trajectoire de déploiement en vue d'une expérimentation sur la période 2022-2024.
- **2024** : en fonction des résultats de l'étude d'opportunité et de la trajectoire retenue, mise en œuvre d'une première expérimentation et réalisation d'un premier bilan.

Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes)

- Nombre annuel d'offres de stage par direction opérationnelle métier.
- Nombre de postes d'agents occasionnels d'été pourvus par des élèves boursiers et par des jeunes issus de la diversité.
- Pourcentage moins de 30 ans dans les recrutements externes.
- Bilan des premières expérimentations de partenariat avec des missions locales.
- Résultat de l'étude d'opportunité de la mise en place d'un service civique à la CDC et le cas échéant premier bilan de l'expérimentation.

AXE 4 – Faire de la mobilité le 1er vecteur de pourvoi des postes, par des parcours plus fluides et une accélération de la mobilité fonctionnelle et géographique

MIEUX RYTHMER LES MOBILITES

Favoriser et anticiper le rythme des mobilités afin de fluidifier les parcours et de réguler la durée d'occupation de certains postes.



Comment

- Favoriser l'information et la communication sur les métiers de l'Etablissement public et les opportunités professionnelles, en portant une attention particulière à l'attractivité de certaines fonctions et/ou la meilleure connaissance des évolutions en cours des métiers au sein de l'établissement, en lien avec les travaux de l'Observatoire des métiers et des compétences.
- Optimiser les parcours de recrutement dans un objectif de dynamisation et de proactivité vis-à-vis des agents en cohérence avec leur parcours professionnel et leurs souhaits d'évolution.
- Systématiser l'étude d'un plan de succession pour ces postes avant recours aux autres dispositifs de mobilité/recrutement.
- S'appuyer sur les dispositifs existants d'accompagnement et de suivi des agents (revues de personnel, dispositif d'accompagnement individuels) et sur les nouveaux outils digitaux (Talent&Vous) pour faciliter l'identification des profils pertinents.
- Porter une attention particulière aux agents n'ayant pas réalisé de mobilité malgré plusieurs candidatures successives.
- Conduire une analyse sur la durée optimale d'occupation des postes recommandée et différenciée en tant que de besoin selon la nature des fonctions ou des périmètres concernés, pour donner de la visibilité permettant aux agents de construire leur trajectoire professionnelle, et au manager d'accompagner l'évolution de ses équipes.
- Identifier les postes les plus exposés aux risques déontologiques, de corruption, de fraude et de trafic d'influence du fait de leurs activités, du niveau de responsabilité du titulaire du poste et de son exposition dans la durée, pour leur fixer une mobilité périodique à un rythme de 4 à 6 ans.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès 2022 :

- Développer les plans de succession au sein de chaque périmètre RH métier et en accroître le nombre.
- Conduire l'analyse sur la durée optimale d'occupation des postes.
- Identifier et cartographier les postes sensibles et définir les mesures de gestion RH spécifiques.

2023 - 2024 :

- Développer les logiques de plan de succession sur un périmètre plus large au sein d'une même filière métier (inter direction).
- Mise en œuvre et suivi du dispositif.



Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Nombre d'agents ayant pu bénéficier d'un plan de succession.
- Bilan à 3 ans : efficacité, satisfaction des agents, satisfaction des managers.

MIEUX VALORISER LES CHANGEMENTS DE POSTES

Inciter à la mobilité interne, la reconnaître et la valoriser en accompagnant et rétribuant les changements de poste.



Comment

- Accentuer la valorisation financière des mobilités en **élargissant les possibilités de modulation individuelle grâce à l'augmentation de 50% de l'enveloppe budgétaire consacrée** à l'accompagnement des mobilités fonctionnelles et / ou géographiques – soit un abondement budgétaire (coût employeur) de l'ordre de 500 K€ rapporté à une dépense qui s'établit annuellement aux alentours de 1 M€ et ne préemptant pas le montant des dotations réservées au titre des autres mécanismes de revalorisation.
- Substituer des référentiels indicatifs aux barèmes installés en 2018 pour **renforcer la capacité de modulations individuelles**.
- Expérimenter une **reconnaissance financière de la mobilité** fondée sur une décision en deux temps :
 - Une 1^{ère} revalorisation intervenant à la date de la mobilité, marquant le moment du changement de fonction et reconnaissant la valeur de l'acte de mobilité, tout en constituant un des facteurs d'encouragement des agents pour s'inscrire dans une démarche pro-active de mobilité.
 - Une seconde revalorisation pouvant intervenir au terme d'une durée minimale d'un an, en fonction d'une appréciation par le manager de la réussite de la mobilité, se fondant sur des critères objectifs matérialisés par :
 - la bonne intégration dans le collectif de travail ;
 - l'acquisition des compétences techniques attendues telles qu'initialement définies à la prise de poste ;
 - la maîtrise et l'autonomie nécessaire pour exercer les activités dévolues au poste de travail ;
 - le niveau d'implication et la proactivité dans les démarches d'appropriation du poste.

Cette décision fait l'objet d'un partage avec l'agent concerné, en lien avec la fonction RH.

- Expérimenter, en lien avec les enseignements issus des analyses prospectives portées dans le cadre de l'observatoire des métiers, des **modalités de revalorisations spécifiques** visant à contribuer, parmi d'autres leviers, à développer la mobilité interne dans les filières, bassins d'emplois fonctionnels ou géographiques, métiers les moins attractifs ou en tension en interne.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

2022 :

- Prise en compte dans le budget 2022 des directions de la capacité à majorer la reconnaissance financière des mobilités.
- Chantier d'élaboration du référentiel indicatif et diffusion.
- Expérimentation de la valorisation des mobilités réussies.
- Expérimentation d'une politique de revalorisation propre aux secteurs en tension.

2023 – 2024 :

- Mise en œuvre pérenne des conclusions des deux expérimentations si évaluations probantes.



Indicateurs (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Bilan annuel des attributions indiquant le niveau mini, maxi et médian de revalorisation sur mobilité par statuts.

MIEUX ACCOMPAGNER ET DYNAMISER LA MOBILITE GEOGRAPHIQUE

Inciter les agents à s'inscrire dans une démarche régulière de mobilité géographique en favorisant la bonne connaissance des opportunités et en proposant une valorisation financière dédiée.



Comment

- Mieux faire connaître les **opportunités de poste** à l'échelle des différents **bassins d'emploi**.
- Mieux **accompagner financièrement** les mobilités géographiques :
 - **Majorer les frais de déménagement** de 500€ pour la métropole et de 1000 € pour les mobilités s'effectuant entre la métropole et l'outre-mer ; extension du régime applicable à l'outre-mer aux mobilités à destination / en provenance de la Corse ; exonération des cotisations sociales.
 - **Mettre en place une indemnisation des frais de double résidence**
 - A l'occasion d'une mobilité géographique, les impératifs de continuité de service peuvent conduire un agent à un changement de résidence dans des délais contraints sur décision de l'employeur.
 - Cette circonstance peut se traduire pour l'agent concerné par une contrainte temporaire de double résidence dans l'attente de l'emménagement du reste de sa famille et compte tenu du lieu de travail de chacun des époux, partenaires liés par un pacte civil de solidarité ou dans le cas d'un concubinage stable et continu.
 - Dans ce cas, la Caisse des dépôts assurera une compensation des frais.
 - Cette compensation sera calculée et versée sous le régime des indemnités destinées à compenser les dépenses d'hébergement provisoire et les frais supplémentaires de nourriture, dans l'attente d'un logement définitif, prévu par l'article 8 de l'arrêté du 20 décembre 2002 relatif aux frais professionnels déductibles pour le calcul des cotisations de sécurité sociale
 - Ces indemnités seront versées dans la limite de la durée maximale de 9 mois et du plafond journalier précisés à cet article ; le montant de ce plafond est de 76,10€ en 2021. Elles sont exonérées des cotisations en application de cette réglementation.
 - Cette indemnisation prendra la forme du remboursement des dépenses réellement engagées par l'agent et dûment justifiées par la présentation par l'intéressé d'une quittance de loyer à son nom.
 - Le versement cessera dès lors que le fondement de la double résidence relèvera de motifs personnels.
 - **Prise en charge d'une visite de reconnaissance dans la future affectation**

L'agent pourra bénéficier de la prise en charge de ses frais de déplacement et d'hébergement selon la charte de transport, une fois sa mobilité actée, sous réserve de nécessité de service, pour des visites de reconnaissance sur le lieu de sa future affectation (visites de logement, école, ...). Ce déplacement pourra s'effectuer sur une durée de 1 jour ouvrable maximum en Métropole et en Corse et 3 jours ouvrables maximum en Outre-mer.
 - Etablir des **éléments de politique de rémunération valorisant** une démarche régulière de mobilité géographique dans un cadre lisible et transparent pour tous, contribuant à des mobilités plus simples et dans des délais améliorés
 - Valoriser les évolutions de fonctions à l'occasion de mobilités géographiques sur un même niveau de responsabilité mais pouvant supposer un changement de périmètre d'activités, dans le cadre d'un référentiel indicatif de revalorisation adapté à ce type de mobilité.
 - Expérimenter l'attribution d'une **prime territoriale** à l'occasion d'une mobilité intervenant à partir de la 4^{ème} année d'occupation et dont les modalités sont décrites aux points suivants :
 - A compter de la publication du présent accord et jusqu'au 30 juin 2023, les agents disposant d'une ancienneté sur leur poste supérieure à 3 ans révolus sont susceptibles de percevoir une prime territoriale d'un montant de **4000 euros** ;
 - A partir du 1^{er} juillet 2023, le montant de la prime territoriale sera calculé selon les tranches d'ancienneté suivantes :
 - > **3 000 euros** en cas d'occupation d'un poste entre **3 ans et 5 ans révolus**
 - > **1 000 euros** à partir de la 6^{ème} année **d'ancienneté** sur le poste
 - L'ancienneté requise est prise en compte à la date à laquelle l'agent prend ses fonctions sur son nouveau poste.

- Pour pouvoir prétendre au versement de cette prime territoriale, l'agent doit effectuer une mobilité géographique avec changement de résidence administrative, à l'exclusion d'une mobilité au sein du périmètre d'une même direction régionale.
 - Il s'applique aux mobilités pour les zones géographiques suivantes :
 - > Mobilités des implantations de province et Outre-mer vers les implantations de province et Outre-mer
 - > Mobilités des implantations de province et Outre-mer vers les implantations de l'Île de France
 - Sa vocation est d'inscrire les agents dans une dynamique régulière de mobilité, par occupation successive de postes différents tout au long de leur parcours. Son versement ne fait pas obstacle au bénéfice de l'indemnité temporaire de mobilité, prévue dans les mesures pérennes de l'accord, qui vient tenir compte des sujétions imposées par une mobilité dans les territoires ciblés par ce dispositif. Les deux mécanismes indemnitaires, dont la finalité est complémentaire, peuvent donc lorsque les conditions en sont réunies, se cumuler au bénéfice de l'agent qui exerce une mobilité géographique.
- Formaliser sur la durée de l'accord à l'attention des personnels en mobilité géographique un **dispositif d'accompagnement au logement** s'appuyant sur :
 - le déploiement optimal des solutions offertes par Action logement et les bailleurs sociaux implantés sur les zones où la CDC est présente, pour les agents éligibles à un logement social ;
 - et le développement de nouveaux partenariats, intégrant le cas échéant, les acteurs œuvrant dans le périmètre de la Fonction publique, pour tous les agents de l'Établissement public, éligibles ou pas à un logement social.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

2022 :

- Expérimentation et déploiement de nouveaux dispositifs de communication pour faire connaître les opportunités, notamment à l'échelle des sites, des bassins d'emploi, des bassins de compétences.
- Mise en œuvre des nouveaux dispositifs complémentaires d'indemnisation et de valorisation.
- Expérimentation de la prime territoriale.

De janvier 2022 à juin 2023 :

- Mesure transitoire pour les agents dont l'ancienneté sur le poste est supérieure à 6 ans.



Indicateurs (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Volume de mobilités géographiques
- Volume d'agents bénéficiaires de la prime territoriale
- Durée moyenne d'occupation des postes des agents engagés dans une mobilité géographique

AXE 5 – Favoriser l’employabilité par un accompagnement personnalisé tout au long de la vie professionnelle, visant au développement des compétences et à l’évolution professionnelle

DEVELOPPER LES DISPOSITIFS PASSERELLES

Des dispositifs de passerelles sont mis en œuvre pour favoriser les trajectoires entre métiers, avec un dispositif spécifique de « passerelles balisées » pour les reconversions ou les passerelles à fort écart de compétences, en visant en outre une plus grande mixité dans ces filières.

Comment

- Identifier et faire connaître les **passerelles métiers** entre des emplois à proximité de compétences.
- Expérimenter et déployer un dispositif « **passerelles balisées** » pour des reconversions ou des écarts significatifs de compétences, combinant un parcours de formation ad hoc et un dispositif de pré-recrutement :
 - cibler de manière opérationnelle les postes et emplois concernés ;
 - concevoir les différents parcours passerelles établissant :
 - les écarts de compétences ;
 - les postes disponibles pour accueillir les agents ;
 - les parcours de formation et leur labellisation, les cycles de formation pouvant être certifiants ;
 - le dispositif d’accompagnement peut être collectif ou individuel.
 - en fonction de l’écart de compétences à combler pour atteindre le poste cible, la durée du parcours de formation peut varier de 6 à 18 mois ;
 - l’agent s’engage, en échange d’une garantie d’un poste à la clé, à rester sur le poste au minimum 3 ans en sortie de dispositif ;
 - la sécurisation des conditions de rémunération est prise en compte.
- *Condition de réussite : ce dispositif nécessite pour son plein déploiement un outil SI permettant de mesurer les écarts de compétences entre emplois.*

Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès 2022 :

- Mise en œuvre des passerelles métiers intervenant dans le cadre des travaux de mise en « conformité à la loi Pacte ».
- Lancement d’une première passerelle de dix postes sur le Product Management.
- Examen des possibilités de transition de la filière GOPC, filière à forts enjeux, au regard de l’évolution des métiers, de l’évolution des missions et extensions d’activité de la direction des politiques sociales, et de la mise en œuvre du projet stratégique de la direction => initier des passerelles métiers (pour les évolutions de compétences) et concevoir des passerelles de reconversion type « passerelles balisées »).

2022 - 2023 :

- Expérimentation de parcours d’accès à la filière numérique par la voie de dispositifs passerelles, notamment pour les métiers de la Data et du Product management.
- Etude des besoins pour la filière risque et les filières impactées par des mouvements démographiques.
- Analyse des secteurs et filières pour lesquels des dispositifs de passerelles sont pertinents.

2023 :

- Mise en œuvre des premiers dispositifs.



Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Nombre d’agents engagés dans le dispositif passerelle.
- Nombre de mobilités après un dispositif passerelle avec durée moyenne de la passerelle.

FACILITER LA TRANSITION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET RETRAITE

La transition entre vie professionnelle et retraite fait l'objet d'un accompagnement particulier au regard de l'enjeu d'une part de transmission des savoirs et de continuité du service, d'autre part d'aménagement du temps de travail et de conciliation des temps de vie avant le départ.



Comment

- Permettre aux personnels en fin de carrière de consacrer les **trois derniers mois de leur activité professionnelle** à la transmission **des savoirs**, à l'intégration des nouvelles recrues et à l'accompagnement des jeunes dans leur insertion professionnelle (apprentis, stagiaires).
- **Renforcer le dispositif de la MATT** comme levier de facilitation de la transition entre vie professionnelle et retraite, en permettant, sur la dernière partie du dispositif, l'utilisation des jours CET :
 - soit de manière cumulée, en alternance avec les jours MATT, pour bénéficier d'une période de non activité avant le départ effectif à la retraite ;
 - soit pour réduire de manière plus progressive le nombre de jours travaillés, en alternance avec des jours MATT (dans la limite d'un mi temps) ;
- Afin d'accompagner cette dynamique, l'abondement Employeur sera majoré de 20% la dernière année du dispositif. Cette majoration sera portée à 30%, la dernière année du dispositif, pour les personnels entrant dans le dispositif à compter de deux ans après l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite.
- Organiser et promouvoir l'accès de l'ensemble des catégories de personnels publics et privés de l'Etablissement public à des **dispositifs de retraite progressive**, au regard des conditions résultant de la législation applicable et selon des modalités permettant de répondre aux attentes des personnels tout en tenant compte de l'intérêt du service.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès la fin 2021 :

- Intégrer le **renforcement du dispositif de la MATT** dans le cadre de la négociation en cours portant sur l'accord relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail, de manière à ce que les évolutions négociées puissent bénéficier aux personnels entrant dans le dispositif à compter de 2022, en cohérence avec l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions prévues par l'avenant n°1 conclu le 13 juillet 2021.

2022 - 2024 :

- **Expérimenter un dispositif** permettant aux **personnels volontaires en fin de carrière**, sous réserve de la compatibilité avec le bon fonctionnement du service, d'être déchargés totalement de leurs fonctions pour se consacrer au sein de leur direction à des activités de transmission des savoirs, d'intégration de nouvelles recrues ou d'accompagnement des jeunes dans leur insertion professionnelle, en lien le cas échéant avec le dernier poste occupé ;
 - ce dispositif reposerait sur la conclusion d'une « **convention de transmission** » entre l'intéressé, la direction métier et la DRH, précisant la ou les missions confiées, les modalités de gestion du temps de travail pendant la mission, ainsi que les engagements de chacune des parties pour la réussite du dispositif ;
 - la mission couvrirait les trois derniers mois précédant le départ à la retraite, ou, en cas de mobilisation de manière cumulée des jours CET avant le départ à la retraite, avant le début de cette période de non activité ; elle pourrait s'exercer **à temps partiel**, dans la limite d'au moins un mi-temps ; les personnels inscrits en MATT pourraient en bénéficier dans les mêmes conditions ;
 - pendant la durée de cette « convention », l'agent bénéficierait d'un maintien de sa rémunération antérieure.
- **Mettre en place, au bénéfice des personnels publics et privés, un dispositif d'accès à la retraite** progressive tel que prévu aujourd'hui par le code de la sécurité sociale, dès lors que les conditions juridiques seront réunies et selon les modalités définies au terme d'une négociation spécifique avec les organisations syndicales représentatives. Afin d'anticiper cette évolution du cadre juridique et préparer dans les meilleures conditions cette négociation, engager un groupe de travail spécifique avec les organisations syndicales représentatives au 1er semestre 2022.



Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Nombre d'agents engagés dans chacun des dispositifs.

DEPLOYER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Déployer l'entretien professionnel à compter de 2023, de manière complémentaire aux évolutions mises en place pour l'EOP en 2022, pour mieux appréhender les compétences détenues par les agents et mieux les accompagner dans leurs perspectives d'évolution professionnelle.

Comment

- Examen dans le cadre d'un groupe de travail avec les organisations syndicales représentatives, au cours du 1^{er} trimestre 2022, des modalités opérationnelles de déploiement de l'entretien professionnel.
- Ajustement des modalités d'évaluation des compétences dans le cadre de l'EPA dès la campagne 2022, portant sur l'année 2021, au regard de la perspective de mise en place du nouvel entretien professionnel.
- Organisation de l'entretien professionnel au fil de l'eau, par « cohortes », au sein de chacune des directions métiers, à compter de l'année 2023 :
 - chaque année, environ 1/3 de l'effectif de la CDC éligible au dispositif bénéficie d'un entretien professionnel, y incluant ceux prescrits par la loi pour les personnels reprenant leur activité après une période d'interruption professionnelle.

Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès 2022 :

- Evaluation des compétences ajustée au sein de l'EPA / campagne 2022.
- Conclusions du groupe de travail avec les organisations syndicales représentatives.
- Conception de l'ensemble des outils permettant la mise en œuvre, le suivi et la traçabilité des entretiens professionnels.

2023 :

- 1^e cohorte d'entretiens professionnels, en ciblant en priorité les personnes affectées depuis plus de 5 ans sur le même emploi ou qui sont engagées dans une démarche de mobilité professionnelle.



2024 :

- 2^e cohorte d'entretiens professionnels.



Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- (A compter de 2023) Nombre d'agents ayant eu un entretien professionnel au regard de la population éligible (cible : au moins 1/3 au 31/12/2023, 2/3 au 31/12/2024).
- Bilan à 2 ans : efficacité, satisfaction des agents, satisfaction des managers.

ANNEXE : FINALITES DE L'ENTRETIEN D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (EOP) ET DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

	 ENTRETIEN D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (EOP)	 ENTRETIEN PROFESSIONNEL
Périodicité	Annuel	Tous les 3 ans dont bilan approfondi tous les 6 ans
Acteurs	- l'agent - son manager (SHD)	- l'agent, - son manager (SHD) - un acteur RH (conseiller RH de proximité ou conseiller en développement des compétences)
Objectif	Dialogue autour de l'évaluation des objectifs et de la performance de l'année écoulée des conditions d'exercice des fonctions, des attendus sur l'année à venir et des possibilités de promotion	3 ans : Dialogue et partage sur les compétences et la projection de l'agent dans son parcours professionnel 6 ans : Bilan récapitulatif sur la réalisation de cette projection et perspectives pour la suite du parcours
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Evaluation de l'atteinte des objectifs de l'année N ⇒ Fixation des objectifs de l'année N+1 (SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables, temporellement définis) ➤ Performance sur le poste : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Appréciation de la maîtrise et de l'expertise dans le poste, des résultats, de la manière de servir et de conduire ses missions dans son collectif de travail ➤ Conditions d'exercice des fonctions <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Appréciation de la charge de travail et du respect du droit à la déconnexion ➤ Reconnaissance de la performance <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Valorisation de l'atteinte des objectifs ⇒ Valorisation de l'engagement (posture professionnelle, manière de servir.) ➤ Perspective de proposition à un dispositif de promotion ➤ Perspectives d'amélioration des résultats professionnels <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Besoins de formation à court terme ⇒ Autres besoins / moyens nécessaires à la mise en œuvre des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétences : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Identification et estimation du niveau de maîtrise/expertise des compétences (acquises, mises en œuvre et potentielles) ➤ Perspectives professionnelles : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Identification des souhaits d'évolution professionnelle, de leur faisabilité au regard de l'activité au sein du collectif de travail et de l'évolution des métiers et des besoins en compétences de la CDC, en lien avec les aires d'opportunité de mobilité, les passerelles, etc. ⇒ Aide à l'orientation dans le parcours professionnel ad hoc (mobilité, avancement, promotion, etc) ➤ Accompagnement dans la trajectoire professionnelle <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Besoin de formation en moyen et long terme ⇒ Information sur les droits CPF ⇒ Accompagnement spécifique
Usages	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Détermination de la PVO ➤ Campagnes annuelles d'augmentation individuelles ➤ Perspectives annuelles d'avancement et de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revue des personnels et plans de successions ➤ Constitution de viviers internes ➤ Plan individualisé de formation pour évolution professionnelle

ANNEXE : LES OUTILS RH ET LEURS USAGES

 LES OUTILS DE GESTION ADMINISTRATIVE	 LA « SUITE&VOUS »
ADERH : outil de gestion administrative, paye et évaluation annuelle (EPA/EOP).	Mobil&vous : outil de mobilité et recrutement : diffusion des offres de postes internes et externes, recueil des candidatures, traitement des candidatures.
@Tempo : outil de gestion du temps et des absences.	Form&Vous : outil de formation : diffusion de l'offre de formation, gestion des inscriptions et de l'évaluation.
People Doc : outil de gestion des dossiers administratifs dématérialisés. Cette plateforme permet également d'adresser certains documents (bulletin de paie, arrêtés, contrats, avenants, notifications...) aux agents via leur coffre-fort .	Talents&Vous : outil d'accompagnement des parcours professionnels : cartographie dynamique des compétences, fonctionnalités de sourcing pour les RH et suggestions d'opportunités côté agents.
	Guid&Vous : outil de pré-intégration afin d'accompagner l'arrivée des nouveaux agents.

RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES A L'EXTERIEUR DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC ET DU GROUPE

Proposer un dispositif expérimental permettant aux agents souhaitant s'engager dans un nouveau projet professionnel en dehors de la Caisse des Dépôts et du Groupe d'être accompagnés positivement dans leur démarche.

Comment.

- Pour tenir compte du contexte de crise sanitaire ayant pu conduire des agents à renoncer en 2021 à un projet de départ volontaire, prolonger en 2022, à titre transitoire et dans la limite d'une année, le **dispositif de RCC** ; soit un potentiel de 85 départs restants, en cohérence avec la cible initialement prévue dans le cadre du dispositif mis en place pour deux en 2019.
- **Expérimenter**, au terme de cette reconduction temporaire, et au plus tard au à compter du 1^{er} janvier 2023, la mise en place d'un **accompagnement spécifique** des projets des agents de l'Etablissement public visant à **créer ou reprendre une entreprise** ou à **développer une nouvelle activité professionnelle**, dans un cadre individuel ou plus collectif.
 - Ce dispositif, fondé sur la rupture conventionnelle individuelle (RCI), permettrait à l'agent, candidat à une reconversion professionnelle à l'extérieur de l'Etablissement public et du Groupe, de bénéficier, outre l'indemnité de rupture conventionnelle et le bénéfice des dispositions relatives à l'assurance chômage, de garanties renforcées en matière d'accompagnement individuel.
 - Cette « **rupture conventionnelle accompagnée** » serait ouverte aux personnels en fonction de l'Etablissement public, quel que soit leur statut, sous réserve de conditions d'éligibilité (ancienneté minimale, âge maximal, etc...).
 - Elle s'articulerait autour de garanties nouvelles en matière de **formation** et d'**accompagnement** (notamment dans le cadre du Compte personnel de formation).
 - Dans la mesure où cette modalité d'accompagnement, à la fois financier et opérationnel à la **création d'entreprise**, s'avèrerait globalement plus favorable notamment au plan fiscal et social, elle se substituerait aux dispositifs antérieurs d'aide à la création ou à la reprise d'entreprises.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès 2022 :

- Formaliser un projet d'accord visant à maintenir jusqu'au 31 décembre 2022 le dispositif de Rupture Conventionnelle Collective (RCC), à hauteur du potentiel de départs restants et selon les mêmes règles que celles précédemment établies dans le cadre de l'accord relatif au renouvellement des compétences du 24 septembre 2019.
- Pour l'expérimentation :
 - organisation au 2^{ème} trimestre 2022 d'un groupe de travail avec les organisations syndicales représentatives sur les modalités de mise en œuvre du dispositif de Rupture conventionnelle accompagnée ;
 - déploiement du nouveau dispositif, dès la fin du dispositif de RCC et au plus tard à compter du 1^{er} janvier 2023 et jusqu'au 31 décembre 2024.

Fin 2023 :

- Réalisation d'un premier bilan de l'expérimentation portant sur l'année 2022-2023

2024 :

- Bilan de l'expérimentation sur la durée triennale de la mise en œuvre.



Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Nombre de Ruptures Conventionnelles Individuelles Accompagnées (RCA) dans le cadre du présent dispositif.
- Questionnaire de satisfaction des agents accompagnés.

ELARGIR L'OFFRE DE L'UNIVERSITE CDC POUR TOUS

Offrir aux agents la possibilité de développer leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle au travers d'une offre de parcours de formation permettant de développer leur employabilité et un conseil personnalisé accompagnant les différents temps forts de leur carrière.

Comment

- Elargir et déployer la nouvelle offre de l'Université CDC :
 - développer et enrichir **l'offre de formation des écoles** : école du digital, école du management, école de la finance, école de la performance interne, école des territoires, école des politiques sociales (début 2022) ;
 - créer un « **espace développement de carrière et de la promotion professionnelle** », proposant une approche enrichie par rapport à l'actuelle formation promotionnelle ; espace ouvert à tous, permettant de se préparer au mieux à un concours, à une promotion, à un changement de qualification, en intégrant y compris la dimension de savoir-être et de posture attendus ;
 - proposer, par une offre renouvelée, des **programmes d'ouverture**, désormais ouverts à tous, permettant de s'ouvrir à différentes thématiques, dans une logique apprenante de constitution de réseau.
- Déployer en proximité un **conseil en développement des compétences**.
- Poursuivre la diversification des formats et modalités pédagogiques (présentiel, e-learning, classe virtuelle.) et favoriser **l'innovation pédagogique**.
- Approfondir la dimension opérationnelle des formations en expérimentant des dispositifs **d'AFEST** (Action de formation en situation de travail) et la valorisation des parcours par le développement de la **certification**.
- Poser des **objectifs** de développement de compétences sur les axes stratégiques dans le cadre du renouvellement du **plan triennal de développement des compétences**.
- Approfondir les **démarches d'évaluation** à chaud et à froid afin d'améliorer en continu l'offre de formation et développer les outils permettant de mesurer la satisfaction et l'impact des formations sur le développement des compétences.

Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

2022 :

- Elargissement du programme d'ouverture (actuellement réservé aux managers) et création de l'espace développement de carrière et de la promotion professionnelle.
- Enrichissement de l'offre des écoles, et lancement de l'école des politiques sociales approfondissement des travaux sur les parcours (inter écoles, blocs de compétences, par profil de postes).
- Déploiement de l'action du réseau des conseillers.
- Expérimentation de l'AFEST pour l'intégration des IRA au sein d'une direction.
- Mise en œuvre et suivi du plan triennal de développement des compétences.

2023 - 24 :

- Bilan de l'expérimentation AFEST et généralisation si évaluation positive.
- Poursuite des travaux sur les parcours et travaux sur les certifications des compétences socles.
- Mise en œuvre et suivi du plan triennal de développement des compétences.

Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Nombre d'agents ayant bénéficié de modules de formation dans les écoles.
- Nombre d'agents ayant participé à un parcours « certifiant ».
- Enquête satisfaction client tous les ans.

AXE 6 – Valoriser les parcours en approfondissant les leviers de reconnaissance

APPROFONDIR LES LEVIERS MANAGERIAUX DE RECONNAISSANCE DES PARCOURS PAR LA REMUNERATION

Faire de l'évolution de la rémunération un élément encore plus structurant de la reconnaissance, par les managers, des parcours, de l'expérience et des compétences.



Comment

- Rechercher un **nouvel équilibre** entre :
 - Le **maintien de garanties**, dans des formes renouvelées, à la fois au plan collectif et individuel pour les personnels
 - Le principe de **confiance faite au management** pour porter avec équité et discernement la reconnaissance des parcours par la rémunération, tout en s'appuyant sur les **marges supplémentaires de distribution** assurées par le **renforcement du niveau global des enveloppes**.

- En termes de garanties collectives :
 - **Garantir chaque année un montant d'enveloppe destinée aux campagnes managériales a minima équivalent à 100% de la moyenne des enveloppes distribuées en 2019 et 2020** (soit les 2 meilleures années du cycle 2019-2021).
Pour mémoire, les enveloppes sont établies sur la base des masses indiciaires des années concernées, intégrant les évolutions d'effectifs.
 - Déterminer annuellement le **taux de progression de l'enveloppe destinée aux augmentations individuelles à servir aux salariés et aux contractuels de droit public** lors des campagnes managériales, selon les conclusions des **négociations annuelles obligatoires**.
 - **Veiller à la cohérence** des taux de progression précités.
 - **Garantir la majoration de 50 %** des enveloppes permettant d'accroître les attributions au titre de la mobilité (cf. fiche action « mieux rythmer les mobilités ») et de la promotion (cf. fiches action « approfondir les leviers de promotion »).
 - **« Sanctuariser » l'enveloppe** consacrée aux rémunérations les moins élevées (cf. infra), distincte de la gestion de l'enveloppe dite managériale consacrée aux campagnes d'augmentations.
- ⇒ L'addition de ces engagements sur les enveloppes se traduit par une **progression de 15% des enveloppes à répartir** par rapport à la moyenne des deux meilleures années (2019-2020), et de **40% par rapport à l'enveloppe 2021**, sans préjudice des progressions qui résulteront de la NAO.

- En termes de garanties individuelles :
 - **Garantir une évolution** de la rémunération de base aux agents, quel que soit leur statut, **dont la rémunération est la moins élevée** :
 - Sous la forme d'un taux d'augmentation de l'indice de rémunération pour les salariés ;
 - Le taux d'augmentation a vocation à être évalué annuellement en fonction, notamment, de l'évolution du contexte économique ;
 - Cette garantie joue sauf rapport défavorable express du management.

Les salariés couverts par cette disposition sont ceux qui perçoivent une rémunération de base correspondant à un temps plein inférieure à 3 SMIC, Le calcul du montant versé s'applique prorata temporis du temps de présence effectif l'année précédente.

- Les revalorisations accordées sont attribuées au 1^{er} janvier de l'année au titre de laquelle elles sont décidées. Les agents mis à disposition d'entités externes bénéficient des mêmes garanties.

- **Pour la campagne des augmentations individuelles à servir aux salariés**
 - **Exprimer et calculer les augmentations en pourcentage d'évolution de la rémunération**, pour plus de lisibilité et en cohérence avec l'objectif de reconnaissance accrue du parcours de carrière.
 - **Fixer à 2 % le niveau minimal d'augmentation individuelle pour chaque attributaire.**
- Les salariés dont la rémunération n'aurait pas évolué pendant deux années consécutives ont la faculté de saisir la direction, par écrit et par la voie hiérarchique, afin que soit examinée leur situation.
- La direction des ressources humaines procède pour sa part, au terme de chaque campagne, à l'analyse de l'ensemble des situations individuelles qui n'auraient pas donné lieu à une augmentation individuelle sur deux années consécutives et conduit sur cette base un dialogue avec les directions opérationnelles.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

Dès 2022 :

- Mettre en œuvre les campagnes annuelles selon les principes ci-dessus.
- Pour 2022, la garantie bas salaire serait établie de la manière suivante :
 - un taux d'augmentation de 0,5% de l'indice de rémunération pour les salariés ;



Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Bilan annuel des campagnes de revalorisation.

APPROFONDIR LES LEVIERS MANAGERIAUX DE RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE

Conforter le levier de rétribution de la performance en personnalisant pour l'ensemble des agents le calcul de la part variable sur objectifs.



Comment

- **Généraliser une part variable sur objectifs à caractère individuel** pour l'ensemble des agents.
- **Majorer le taux cible des deux premiers paliers de PVOI** en les faisant évoluer sur la durée de l'accord pour atteindre un échelonnement cohérent de l'ensemble des taux cibles de PVO à 4 % / 6 % / 8 % / 10 % / 12 % à horizon 2023.
- En cas de pluralité d'objectifs, **préconiser** auprès des managers d'attribuer à l'un des objectifs un **caractère commun à l'ensemble du collectif de travail**, dont l'**appréciation** des résultats reste **individuelle**.
- Développer l'**accompagnement des managers et des agents** dans cette transition vers une part variable sur objectifs à caractère individuel pour tous.
- **Evaluer le dispositif** au terme du plan triennal avant de fixer les conditions de sa pérennisation
- Renforcer la **formation et l'accompagnement** des managers sur la fixation et l'évaluation des objectifs annuels.



Cibles sur les 3 ans / 2022- 2024

Dès 2022 :

- Majorer le taux cible des deux premiers paliers de PVOI en faisant évoluer les taux cible de 2022 pour paiement 2023 de 3 % à 3,5 % et de 5 % à 5,5 %.
- Avant l'ouverture de la campagne d'évaluation, **communiquer largement** auprès des managers et des agents sur le nouveau format de l'entretien d'évaluation et l'articulation avec le dispositif de PVOI.
- Au-delà des supports d'information et de communication, proposer aux managers de **nouveaux formats de formation et d'accompagnement** en matière de préparation et de conduite de l'entretien.
- Définition par le manager lors de l'entretien d'objectifs et de performance (EOP), d'objectifs individuels dont l'évaluation permettra le versement en 2023 de la part variable individualisée au titre de 2022.
- Prolonger le travail de cartographie évolutive et d'harmonisation des PVO au regard des familles de métiers, des emplois et des postes, avec une attention particulière, sur la durée de l'accord, aux postes passés de la PVOC à la PVOI.

2023 :

- Partager le bilan de la première année d'application au terme de la campagne de paiement en 2023.
- Majorer le taux cible des deux premiers paliers de PVOI en faisant évoluer les taux cible de 2023 pour paiement 2024 de 3,5 % à 4 % et de 5,5 % à 6 %.
- Poursuivre le travail de cartographie évolutive et d'harmonisation des PVO.

2024 :

- Mettre en œuvre de manière pérenne le dispositif selon les conclusions de l'évaluation au terme de l'ensemble de la période.



Indicateur(s) de suivi (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Bilan annuel de la campagne de part variable sur objectif.

APPROFONDIR LES LEVIERS DE PROMOTION ENTRE QUALIFICATIONS POUR LES SALARIES SOUS CONVENTION COLLECTIVE

Faire de la promotion le levier d'une plus grande reconnaissance de l'engagement professionnel et une source de pourvoi de poste, dans une optique de diversification des parcours professionnels.

Comment



- **Conforter les possibilités de promotion** des salariés sous convention collective, au regard de **l'évolution de la démographie** de chaque qualification et **de l'évolution des métiers et des besoins** de la Caisse des Dépôts.

En particulier :

- **Favoriser l'accès à la qualification supérieure** de salariés dotés d'une solide expérience professionnelle et aptes à l'exercice de responsabilités supérieures.
- Attribuer une **majoration de 5 % de la rémunération fixe** en cas de promotion dans une qualification supérieure (hors promotion « automatique »), cette majoration ne pouvant être inférieure à l'équivalent de 25 points.
- **Tenir compte de la démographie particulière de la classification des techniciens supérieurs** et faciliter leur accès à la qualification d'AET ou de CEA (selon l'indice détenu), dans le respect du besoin des services
 - *Par dérogation l'article 25.2 de la convention collective, procéder à raison de 6 promotions par an parmi les techniciens supérieurs de plus de 55 ans qui justifient de plus de 25 ans d'ancienneté groupe*
 - *Procéder au choix sur la période du plan d'actions triennal 2022 – 2024 à des promotions correspondant à 25% de l'effectif des techniciens supérieurs au 1^{er} janvier 2022*
- **Consolider les ratios permettant de calculer des volumes de promotions annuelles en cohérence avec les besoins exprimés sur des profils de cadres à plus forte responsabilité.**
 - Renforcer **la transparence** et la **qualité des informations** portées à la connaissance des personnels sur les campagnes de promotions.



Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

- Promotion d'AET à CEA : volume de promotions correspondant à 13% des salariés éligibles à une promotion au choix.
- Promotion de CEA à CEB : volume de promotions correspondant à 13% des éligibles à une promotion au choix.
- Promotion de CEB à DET :
 - Au titre de 2022, volume de promotions correspondant à 5% des éligibles à une promotion au choix
 - A compter de 2023, volume de promotions correspondant à 7,5% des éligibles à une promotion au choix
- L'assiette des éligibles à une promotion au choix est celle constatée au 1^{er} janvier de l'année considérée...



Indicateurs (tenant compte de la répartition femmes/hommes) :

- Bilan annuel des volumes de promotions

PARTIE 4

Place de l'accord-cadre Emploi, parcours professionnels, compétences dans le corpus des accords sociaux de l'Etablissement public et dispositions générales

4.1 Durée et place de l'accord-cadre Emploi, parcours professionnels, compétences dans le corpus des accords sociaux de l'Etablissement public

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée et prend effet à compter du 1^{er} janvier 2022.

Ses stipulations remplacent intégralement celles de l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du 20 janvier 2012 ainsi que celles de l'accord relatif aux parcours professionnels et à la mobilité individuelle au sein de l'Etablissement public du 15 janvier 2016, lesquels cessent de produire leurs effets au 1^{er} janvier 2022. Plus largement, le présent accord remplace toute stipulation, engagement unilatéral ou usage ayant le même objet.

Le présent accord constitue ainsi un socle uniforme d'engagements pérennes et de plans d'actions pluriannuels donnant lieu à révision de l'accord tous les 3 ans, selon les conditions définies à l'article 4-3-2 dernier alinéa.

Dans le corpus des accords de l'Etablissement public, il a vocation plus particulièrement à être en **articulation étroite** avec les accords qui portent sur :

- **l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes
- la **qualité de vie individuelle et collective au travail** qui revêtent tous deux la même forme que le présent accord-cadre
- le **handicap**

Le présent d'accord consacre ainsi la volonté des parties contractantes d'inscrire dans la durée l'action de l'Etablissement public en faveur des personnels sur des thématiques clés au travers de textes conventionnels qui tout à la fois posent des principes fondamentaux et durables et répondent à une dynamique d'actions opérationnelles mesurables dans le temps et révisables tous les 3 ans (cf. annexe).

4.2 Champ d'application

Le présent accord s'applique, sauf mention particulière, à l'ensemble des personnels permanents agents contractuels sous le régime des conventions collectives payés par l'Etablissement public dans les conditions précisées dans chacune des mesures.

La CDC s'engage à négocier par conventionnement les modalités d'application de ces dispositifs aux agents payés permanents en fonction dans des entités extérieures et à en informer les organisations syndicales signataires.

4.3 Adhésion, révision, dénonciation

4.3.1 L'adhésion

Toute organisation syndicale représentative des personnels et non signataire du présent accord pourra y adhérer ultérieurement.

Notification devra être faite par l'organisation concernée sous pli recommandé avec accusé de réception, à l'ensemble des signataires de l'accord.

4.3.2 La révision

Le présent accord est susceptible d'être modifié, en cas de demande de révision de l'accord pendant sa période d'application.

Cette demande doit être notifiée par une des parties juridiquement habilitées à toutes les parties contractantes, sous pli recommandé avec accusé de réception ou par courriel. Il appartient à l'auteur de la demande de révision de l'accord de présenter une nouvelle rédaction

Les organisations syndicales représentatives et la direction de la CDC devront se réunir dans un délai maximum de trois mois suivant la date de notification de la demande.

Durant toute la période de négociation de l'avenant, les dispositions du présent accord seront maintenues dans leur globalité et ne seront pas remises en cause dans leur principe, sans préjudice des stipulations de l'article 4.3.3 du présent accord-cadre.

Par exception, l'engagement de la renégociation périodique tous les 3 ans des termes de l'accord, à l'initiative de la direction de la CDC ne donne pas lieu au formalisme prévu aux dispositions du deuxième alinéa du présent article, mais à une simple convocation dans les formes usuellement appliquées en matière de convocation à des réunions de négociation collective.

4.3.3 La dénonciation

4.3.3.1 La dénonciation totale peut intervenir à tout moment à l'initiative de l'une des parties contractantes. Il en est de même pour ses avenants éventuels.

La dénonciation doit alors être notifiée par son auteur aux autres parties contractantes, sous pli recommandé avec accusé de réception et moyennant le respect d'un préavis de 3 mois.

4.3.3.2 Lorsque le présent accord est dénoncé par la « partie employeur » représentée par le directeur général de la CDC ou par l'ensemble des organisations syndicales contractantes, une nouvelle négociation devra s'engager dans les trois mois qui suivent le début du préavis. Il appartient à la partie qui a dénoncé l'accord de proposer une nouvelle rédaction.

L'accord dénoncé continuera à produire ses effets :

- jusqu'à l'entrée en vigueur de l'accord destiné à le remplacer,
- ou, à défaut d'accord entre les parties sur un nouvel accord, jusqu'à l'expiration du délai de survie que les parties signataires fixent à 12 mois, délai qui court à l'échéance du préavis visé ci-dessus.

Au-delà de ce délai, même si aucun nouvel accord n'a été conclu, les dispositions du présent accord et de ses avenants éventuels cesseront de s'appliquer.

4.3.3.3 Lorsque la dénonciation n'émane que d'une partie des organisations syndicales signataires ou adhérentes, l'accord continue de produire ses effets à l'égard des autres parties signataires ou adhérentes.

4.4 Suivi de l'accord

Une commission chargée du suivi de l'application des termes de l'accord est constituée.

Composée de représentants de la DRH et de trois représentants syndicaux par organisation syndicale représentative signataire, elle se réunit au moins une fois par an sur convocation de la direction. Elle peut aussi être réunie à la demande d'au moins deux organisations signataires.

Chaque année, elle examine les indicateurs, le niveau de réalisation des objectifs et des mesures prévues par le plan d'actions. Elle se prononce sur les actions correctives envisagées au regard de ce bilan.

Au terme de chaque plan d'action triennal, elle dresse un bilan complet des actions mises en œuvre et peut formuler des recommandations ou propositions dans la perspective de la révision périodique de l'accord.

4.5 Dépôt de l'accord

Un exemplaire du présent accord sera communiqué à l'ensemble des agents en poste au moment de sa signature et à tout nouvel embauché.

Le présent accord sera déposé par la Direction des ressources humaines de la Caisse des dépôts dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Fait à Paris le

Pour la Caisse des dépôts et consignations

Le Directeur général
Eric Lombard

Les organisations syndicales représentatives des agents contractuels sous le régime des conventions collectives :

La CGT représentée par :

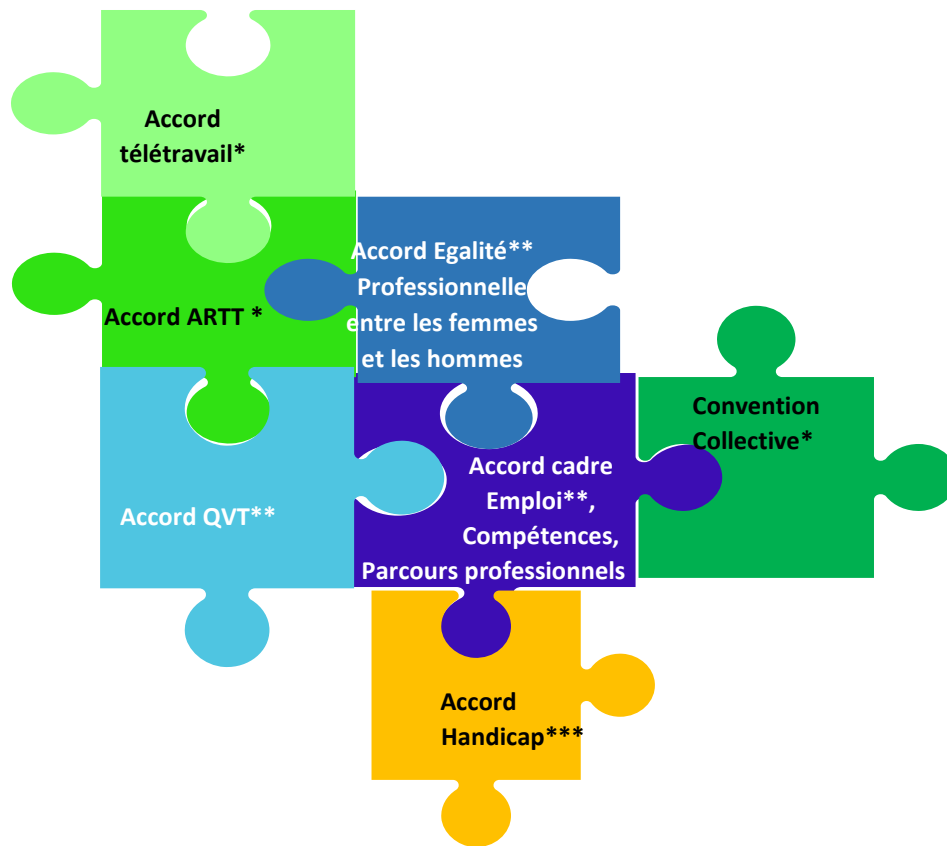
La CFDT représentée par :

La CFE –CGC représentée par :

L'UNSA Groupe CDC représenté par :

Et le SNUP représenté par :

ANNEXE : CORPUS DES PRINCIPAUX ACCORDS DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC



*Accord à durée indéterminée

** Accord à durée indéterminée composé d'un socle d'engagements pérennes et de plans d'actions ou de progrès pluriannuels donnant lieu à révision de l'accord tous les 3 ans

*** Accord triennal