

Cartographie des taux de part variable sur objectifs

Réunion du 2 novembre 2020

Présentation de la méthodologie de cartographie

Éléments clés concernant les PVO

Rappel des principes de la PVO

Rappel de la campagne 2019 (paiement 2020)

Variation de bénéficiaires : + 58 % par rapport à 2019, essentiellement en raison de la mise en paiement pour la 1^{ère} année de la PVO

2 928 nouveaux bénéficiaires d'une PVO collective

2 605 bénéficiaires d'une PVO individuelle soit +13,7% et +314 agents.

5 533 bénéficiaires, soit 3 505 femmes et 2 028 hommes (hors dirigeants)

Le volume de bénéficiaires de PVO a été multiplié par 3 en 6 ans. Depuis 2019, l'ensemble des personnels permanents en fonction au sein de l'EP sont donc désormais éligibles à une PVO, assise sur des individuels et/ou collectifs.

La part variable de rémunération prend la forme d'une prime annuelle dénommée part variable sur objectifs (« PVO »). Elle concerne toutes les catégories de personnels permanents (publics ou privés) en fonction du poste occupé.

La PVO est calculée chaque année, en fonction des résultats obtenus au regard d'objectifs déterminés annuellement. Ces objectifs sont quantitatifs et qualitatifs et sont définis par le responsable hiérarchique du collaborateur concerné. Dans le cadre de la PVO collective, la part variable est assise sur un seul objectif déterminé à l'échelle du collectif de travail concerné par le chef de service.

La rémunération variable vient donc rétribuer la performance du collaborateur dans le cadre de ses fonctions et sa contribution aux résultats du service – à la différence de la rémunération fixe qui valorisent ses compétences et son expérience professionnelle. Dans le cadre de la PVO collective, cette performance est appréciée collectivement ; toutefois, une contribution insuffisante à la réalisation de l'objectif commun ou la manière de servir de l'agent peut conduire à ne pas lui verser de PVO.

La rémunération est calculée à partir du taux cible de PVO **qui est rattaché à chaque poste** – c'est un point important : la PVO n'est pas rattachée au collaborateur mais elle dépend du niveau des fonctions qu'il détient.

Le taux de PVO cible est donc établi poste par poste en s'appuyant sur la cartographie.

Présentation de la méthodologie de cartographie

Grands principes retenus

Chaque poste se situe dans une cartographie des taux de PVO qui permet d'identifier **le taux cible servant au calcul du montant de variable versé**.

La cartographie classe les 5 niveaux de taux (3% - 5% - 8% - 10% - 12%) en hiérarchisant les emplois et en s'adossant aux **référentiels des filières** métiers tout en respectant une **équité dans les positionnements** sur des niveaux comparables. De manière exceptionnelle, certains postes sont positionnés à 15% lorsque « l'importance le justifie bien qu'ils ne soient pas occupés par un cadre dirigeant ».

Trois critères principaux sont retenus: la responsabilité du poste, l'exposition du poste et le management.

Il s'agit :

D'un document de référence contribuant à garantir les principes de la politique de rémunération et s'appliquant sans distinction de statut,

Adossé à l'analyse opérationnelle GPEC et tenant compte des évolutions régulières des métiers et des compétences attendues,

D'un outil d'aide à la décision, qui a vocation à évoluer dans le temps en suivant l'évolution des métiers ou des organisations lorsqu'elles ont un effet sur les contenus ou la nature des missions des collaborateurs.

L'ensemble des filières ont été concernées par ces travaux qui se poursuivent actuellement.

Méthodologie de détermination du taux cible

C'est l'analyse des emplois repères puis des fiches de postes qui permet de positionner un poste sur un taux cible.

Cette analyse s'effectue par comparaison des emplois entre eux afin d'en déduire une répartition hiérarchisée sur les 5 paliers de référence (3% à 12%). Elle s'appuie sur trois critères principaux, subdivisés en sous-critères d'analyse :

Responsabilité du poste

Latitude du champ d'action :

Est-ce que les activités recouvertes par le poste supposent

- de suivre les procédures,
- de solliciter l'assistance de ses pairs,
- d'adapter les règles
- de les remettre en cause pour les améliorer en s'appuyant sur un niveau d'expertise poussé

Exposition du poste

Dans le cadre de l'exercice des missions, les décisions que le titulaire du poste aura à prendre :

- Auront-elles un impact financier
- Présenteront-elles des risques opérationnels
- L'amèneront-elles à devoir mettre en pratique des techniques de communication et/ou de négociation et si oui, vis-à-vis de partenaires internes à l'établissement public ou en externe

Périmètre du champ d'action :

Le domaine d'intervention s'étend-il à :

- La direction, L'établissement public, Le groupe et/ou des partenaires externes

Qualification du niveau de management

Nature du management :

- Absence d'encadrement
- Management fonctionnel
- Management hiérarchique

Enjeux managériaux:

- Nombre de collaborateurs encadrés selon une échelle de 0 (absence de management) à > 15, en tenant compte du nombre de niveaux hiérarchiques
- En management fonctionnel, nature et sensibilité des projets pilotés, tenant compte du niveau des enjeux déterminés par le codir/comex pour la direction et du niveau d'expertise des intervenants

Statuts et rôles des collaborateurs encadrés :

- Majoritairement des techniciens
- Majoritairement des experts, des cadres
- Des Managers

➤ Cette **analyse** s'appuie sur la connaissance qu'ont les départements RH du **contexte d'exercice** de chaque emploi voire poste de travail direction par direction, de l'exposition résultant notamment du **positionnement** dans l'organigramme, de la **posture** attendue ou de sa capacité à représenter son service ou la direction, du niveau d'exigence attendu. C'est un **travail croisé avec les managers**.

➤ **Principes** retenus pour les fonctions d'adjoints :

- **Adjoint d'un manager** (chef de service ou autre ..) : si le manager et son adjoint sont sur le même emploi repère ou poste de référence, attribution du taux immédiatement inférieur
- **Adjoint d'un cadre de direction** : attribution du taux immédiatement supérieur à celui résultant de la cotation de son poste de référence

Architecture de la cartographie des PVO

Lecture de la cartographie

Chaque poste se situe dans la cartographie des PVO qui permet d'identifier le taux cible correspondant.

Les postes sont identifiés à partir de leur rattachement à l'emploi repère, puis à un ensemble de postes homogènes. C'est à cette typologie de postes qu'un taux est rattaché. On déduit donc le taux cible de PVO en identifiant à quelle typologie ou regroupement de postes le poste ouvert est rattaché.

Dans certains cas simples, l'intitulé du poste correspond au poste de référence : c'est par exemple le cas des CDT ou des DT qui sont considérés comme homogènes, à l'exclusion des DT handicap qui n'ont pas de management.

	060101	060102
	Rsp développement commercial	Chargé développement commercial
12%	Directeur territorial	
10%	Management ; Responsable consignation ; Direct. Territ. Handicap et OLS Grands comptes	
8%	sans management	CDT
5%		Chargé développement commercial
3%		

Au sein d'un même emploi repère, les différences de taux s'expliquent en raison d'écarts constatés dans la nature des fonctions.

Par exemple, dans l'emploi de « chargé de développement commercial », les agents affectés sur des postes de CDT dans le réseau de la BDT disposent d'un rôle de représentation, d'un niveau d'exposition et d'autonomie vis-à-vis des clients de la CDC et d'une responsabilité directe sur les résultats commerciaux nettement plus marqués que les « chargés de développement commerciaux » qui peuvent être affectés dans d'autres directions au sein de la BDT ou hors de la BDT (en particulier à la DRS).

Ces différences caractérisent ainsi la différence de taux.

Architecture de la cartographie des PVO

Lecture de la cartographie des PVO

Dans d'autres cas, le rattachement à l'emploi repère ou l'intitulé du poste ne suffisent pas à définir le taux cible : c'est le cas, par exemple, de la filière contrôle de gestion.

L'exercice suppose alors **d'analyser en détail** la fiche de poste au regard des trois critères :

- Niveau de **responsabilité** (latitude et périmètre du champ d'action)
- **Exposition** du poste (impact financier, risque, négociation)
- **Management** (nature du management et niveau de qualification des collaborateurs encadrés)

Dans l'exemple, cela permet de confirmer si un responsable contrôle de gestion encadre ou non, s'il intervient sur le budget d'une direction ou de l'EP ou si un contrôleur de gestion intervient sur des modèles de coûts.

	050101	050102
	Rsp contrôle de gestion/budget	Contrôleur de gestion
12%	EP + manager de manager	
10%	EP + manager ; direction + manager de manager	
8%	direction + manager ; EP sans management	expert performance opérationnelle
5%	direction sans management	contrôleur de gestion - modèle de coût contrôleur de gestion - masse salariale et pilotage budgétaire
3%		contrôleur de gestion

Harmonisation individuelle des taux

Valoriser les résultats individuels en tenant compte des attendus métiers et assurer l'équité de traitement entre les collaborateurs

- La mise en œuvre de la nouvelle cartographie suppose l'analyse de chaque situation individuelle de manière à fiabiliser le taux cible attribué à chaque collaborateur ; dans certains cas, elle s'est accompagnée d'une mise à jour des raccords aux emplois repères des agents ;
- Dans un contexte où des disparités significatives pouvaient exister avant 2018 entre collaborateurs y compris sur des emplois repères ou des postes comparables voire identiques
- ✓ Cet exercice a été mené conjointement par DHEC et les départements RH en 2019 et 2020. Il est en cours d'achèvement en prévision de la campagne 2021.
- ✓ Lorsqu'un collaborateur bénéficie d'une revalorisation de taux au titre de cet exercice d'harmonisation, cette modification prend effet au 1^{er} janvier de l'année en cours.
- ✓ Les collaborateurs disposant d'un taux plus élevé que celui figurant sur la cartographie à la date en conservent le bénéfice jusqu'à leur prochaine mobilité – et seront susceptibles de bénéficier de l'ICPVO à cette occasion.

⇒ **Au terme des travaux d'harmonisation, ce sont près de 900 collaborateurs qui auront bénéficié soit d'une revalorisation de leur taux cible soit d'une entrée dans le dispositif PVOI. Ce volume représente 16% des bénéficiaires de PVO présents lors de la dernière campagne.**

Harmonisation individuelle des taux

207 collaborateurs ont bénéficié d'une progression de taux en 2019

Directions	Nombre de collaborateurs
BDT	40
DEOF	19
DFIN	4
DG	10
DRS	128
GDADFE	6
Total général	207

Filières	Nombre d'agents
Comptabilité	24
Audit/Risques/Qualité/Organisa	20
Investissement et marchés fin	39
Budget/contrôle g/finances entrep	4
Gest opérations presta clients	84
Relation clientèle, Commercial et Marketing	36
Total général	207

Genre	Nombre d'agents	
Femme	103	49,8%
Homme	104	50,2%

taux à l'issue des travaux d'harmonisation				
taux en juin 2019	8	10	12	Total
5	101	27		128
8		53	12	65
10			14	14
Total	101	80	26	207

Harmonisation individuelle des taux

239 collaborateurs, précédemment non éligibles, sont devenus éligibles dès la campagne 2019 à une PVO cible de 5% ou de 8%. Sans ces travaux, ils auraient perçu une PVOC.

Filières	Attribution d'une PVOI au lieu de la PVOC		
	5%	8%	Total général
Comptabilité	22	2	24
Juridique	15	1	16
Audit/Risques/Qualité/Organisa	16	1	17
Système information, maîtrise d'ouvrage, data	20	0	20
Ressources Humaines	6	2	8
Gest opérations presta clients	34	4	38
Communication	2	0	2
Budget/contrôle g/fin entrep	25	1	26
Investissement et marchés fin	37	1	38
Relation clientèle, Commercial et Marketing	42	1	43
Affaires générales	6	1	7
Total général	225	15	239

Direction	Attribution d'une PVOI au lieu de la PVOC		
	5%	8%	Total général
BDT	27	4	31
DEOF	19		19
DFIN	8		8
DG	12	1	13
DIRCOM	1		1
DJFOSA	4		4
DRH.GROUPE	9	2	11
DRS	106	5	111
FRR		1	1
GDADFE	8		8
SGG	31	1	32
Total général	225	14	239

Genre	Nombre d'agents	
Femme	142	59,4%
Homme	97	40,6%

Harmonisation individuelle des taux

Un volume de 436 collaborateurs devraient bénéficier d'une progression de taux en 2020 (sous réserve de derniers traitements en cours de fiabilisation)

Directions	Nombre de collaborateurs
BDT	328
DEOF	2
DJFOSA	5
DRH.GROUPE	36
DRS	36
SGG	29
Total général	436

Filières	Nombre d'agents
Affaires générales	40
Budget/contrôle g/fin entrep	8
Communication	3
Investissement et marchés fin	30
Juridique	16
Ressources Humaines	30
Système information, maîtrise d'ouvrage, data	9
Relation clientèle, Commercial et Marketing	300
Total général	436

Genre	Nombre d'agents	
Femme	220	50,5%
Homme	216	49,5%

taux à l'issue des travaux d'harmonisation					
taux en juin 2019	5	8	10	12	Total
2	31				31
5		292	10		302
8			21		21
10				82	82
Total	31	292	31	82	436

Taux cible par emplois repère

Au 2 novembre 2020

Filière	Emploi repère	Taux cible	Filière	Emploi repère	Taux cible
Gestion des opérations et prestations clients	Responsable opérations et prestations clients	5% à 10%	Investissement et marchés financiers	Gérant de portefeuilles délégué	10% à 12%
	Chargé opérations et prestations clients	3% à 5%		Responsable middle-office financier	8% à 12%
	Gestionnaire opérations et prestations clients	3%		Gestionnaire middle-office financier	5%
	Responsable de gestion des quotas	10%		Responsable gestion des participations et des actifs	8% à 12%
	Chargé de gestion des quotas	3%		Gestionnaire de participations et d'actifs	3% à 10%
	Responsable assistance aux opérationnels et réseaux	8% - 10%		Responsable post marché	10% à 12%
	Chargé assistance aux opérationnels et réseaux	3%		Gestionnaire post marché	5%
	Gestionnaire assistance aux opérationnels et réseaux	3%		Responsable ingénierie de projets financiers / investissements	8% à 12%
Filière	Emploi repère	Taux cible		Chargé projets financiers / investissements	5% à 8%
Comptabilité	Responsable comptable	5% ; 10% à 12%		Chargé ingénierie de projets	5%
	Comptable	3%		Chargé de montage d'opérations	5%
	Technicien comptable	3%		Responsable de la mesure des performances et des risques	10%
	Comptable instruments financiers	5%		Chargé de la mesure des performances et des risques	5% à 8%
	Comptable réglementaire	5%		Responsable administratif et financier	5% ; 10% à 12%
	Consolideur	8%		Responsable analyse financière	8% à 10%
	Contrôleur comptable	5%		Analyste financier	5%
	Normalisateur comptable	8%	Responsable des études économiques et financières	8% à 10%	
Filière	Emploi repère	Taux cible	Chargé des études économiques, financières et extra financières	5% ; 10%	
Budget Contrôle gestion Finance d'entreprise	Responsable contrôle de gestion et budget	5% à 12%	Actuaire	5%	
	Contrôleur de gestion	3% à 8%	Responsable du pilotage financier, extra financier et stratégique	8% à 12%	
	Chargé de budget	3%	Chargé du pilotage financier, extra financier et stratégique	5% à 10%	
	Assistant budgétaire	3%			
	Responsable trésorier	8% à 10%			
	Trésorier	5%			

Taux cible par emplois repère

Au 2 novembre 2020

Filière	Emploi repère	Taux cible	Filière	Emploi repère	Taux cible
Relation clientèle / Commercial / Marketing	Responsable développement commercial	8% à 12%	Audit Risques Qualité Organisation	Auditeur	5% à 8% ; 12%
	Chargé développement commercial	5% à 8%		Responsable contrôle permanent	5% à 12%
	Technicien développement et animation commerciale	3%		Contrôleur permanent	3% à 5%
	Responsable animation de réseau	8% à 10%		Chargé du contrôle interne	3%
	Chargé animation de réseau	5% à 8%		Responsable des risques financiers	8% à 12%
	Responsable marketing	8% à 10%		Analyste des risques financiers	5% à 8%
	Chargé de marketing	5%		Contrôleur des risques financiers	5%
	Analyste marketing	5%		Responsable production prudentielle	8% à 10%
	Responsable relation clientèle	5% à 10%		Chargé production prudentielle	5%
	Chargé relation clientèle	3% à 5%		Responsable reporting risque	10%
	Gestionnaire relation clientèle	3%		Responsable sécurité des SI	5% à 8%
		Expert sécurité des SI		5%	
		Responsable conformité bancaire et financière		8% à 10%	
		Analyste conformité bancaire et financière		5%	
		Responsable qualité		3% ; 8%	
		Chargé qualité		3%	
		Assistant qualité		3%	
		Responsable organisation		5% à 10%	
		Organisateur		5%	
		Assistant organisateur		3%	

Taux cible par emplois repère

Au 2 novembre 2020

Filière	Emploi repère	Taux cible	Filière	Emploi repère	Taux cible
Filière numérique	Responsable SI métiers	8% à 10%	Affaires générales	Responsable affaires générales	5% ; 10% à 12%
	Urbaniste des SI	8%		Conseiller	10%
	Responsable de domaine fonctionnel SI	5% à 8%		Chargé d'affaires générales	3%
	Chargé de projet SI et/ou d'application	3% à 5%		Secrétaire - Assistant	3%
	Développeur bureautique ou éditique	3%		Responsable achats	8% à 10%
	Responsable supports SI	5%		Acheteur	5%
	Chargé d'assistance utilisateurs	3%		Rédacteur de marchés	3%
	Administrateur de données métier	3%		Chargé des services intérieurs ou des flux	3%
	Technicien informatique et bureautique	3%		Agent des services intérieurs	3%
	Responsable gouvernance des données	8% à 10%		Responsable sécurité / sureté	8% à 10%
	Chargé de pilotage des données	5% à 8%		Chargé de sécurité / sureté	3%
	Ingénieur data	5%		Agent de sécurité / sureté	3%
	Data scientist	8%		Responsable imprimerie / reprographie	8%
	Data analyste	5%		Technicien imprimerie / reprographie	3%
	Agiliste	5%		Responsable immobilier / logistique ou des flux	5% à 10%
	Responsable de produit digital	5% à 12%		Conducteur d'opérations immobilières	5%
	Concepteur fonctionnel	5%		Responsable technique du bâtiment	5%
			Chargé technique du bâtiment	3%	
			Agent technique du bâtiment	3%	
			Agent des flux	3%	

Taux cible par emplois repère

Au 2 novembre 2020

Filière	Emploi repère	Taux cible	Filière	Emploi repère	Taux cible
<u>Juridique</u>	Responsable juridique	8% à 12%	<u>Ressources humaines</u>	Médecin	3% ; 8%
	Juriste	5% à 8%		Infirmier	3%
	Fiscaliste	5% à 8%		Responsable service social	8% à 10%
	Assistant juridique	3%		Assistant social	3%
<u>Communication</u>	Responsable de communication	5% à 12%		Responsable relations sociales	10%
	Chargé de communication	3%		Chargé relations sociales	3% à 5%
	Assistant de communication	3%		Responsable ressources humaines	5% ; 10% à 12%
	Rédacteur	3%		Responsable de développement RH	3% à 10%
	Graphiste / Maquettiste	3%		Chargé études et/ou de projets ressources humaines	3% à 8%
	Photographe/vidéaste	3%		Gestionnaire ressources humaines	3%
	Concepteur multimédia (web designer)	3%		Chargé de recrutement / mobilité	5%
	Animateur de communautés web (community manager)	3%		Conseiller RH / conseiller carrière	5%
	Attaché de presse	3%		Chargé de formation	3%
	Chargé de veille multimédia	3%		Chef de projet ingénierie formation	5%
	Chargé de relations institutionnelles	3%		Responsable de gestion administrative / paye	5% à 10%
	Chargé de mécénat	3%		Chargé de gestion administrative/payé	3%
	Responsable Documentation / Archives / Bibliothèque/ Iconographie	3% à 10%	Gestionnaire de la paye	3%	
	Documentaliste / Archiviste / Bibliothécaire/ Iconographe	3%	Gestionnaire administratif RH	3%	

caissedesdepots.fr

