

**Arrêté  
portant approbation de  
l'avenant n°2 à l'accord-cadre Emploi - Parcours professionnels - Compétences**

Le Directeur général

Vu le code du travail ;

Vu le code général de la fonction publique ;

Vu la loi n°96-452 du 28 mai 1996 modifiée portant diverses mesures d'ordre sanitaire, social et statutaire, et notamment son article 34 ;

Vu l'arrêté du directeur général de la Caisse des dépôts et consignations du 13 novembre 2009 portant transposition à l'Établissement public du statut des personnels ayant conservé le bénéfice des droits et garanties de la CANSSM ;

Vu l'accord-cadre Emploi - Parcours professionnels - Compétences du 17 décembre 2021 ;

Vu l'avis du Comité unique de l'Etablissement public de la Caisse des dépôts et consignations du 18 décembre 2025.

Arrête :

**Article 1 :** Sont approuvées les dispositions de l'avenant n°2 à l'accord-cadre Emploi - Parcours professionnels - Compétences annexées au présent arrêté.

**Article 2 :** Ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026.

**Article 3 :** La Directrice des Ressources humaines du Groupe et de l'Etablissement public est chargée de l'exécution du présent arrêté qui est publié dans l'intranet de l'Etablissement public et sur le site institutionnel de l'Etablissement public.

Fait à Paris

Olivier SICHEL

Olivier SICHEL  
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS  
Signé électroniquement le 21/12/2025 12:47:14



## Avenant n°2

à

# **I'accord cadre emploi – parcours professionnels – compétences Orientations et dispositifs pérennes et plan d'action 2026-2029**

Entre

D'une part,

- La Caisse des dépôts et consignations sise au 56 rue de Lille – 75007 Paris, représentée par Olivier SICHEL, Directeur général,

Et d'autre part,

- Les organisations syndicales habilitées à négocier.

Il est conclu ce qui suit

L'Etablissement public a choisi à travers un seul et même accord signé le 17 décembre 2021, de porter sa politique d'emploi, d'accompagnement des parcours professionnels et de développement des compétences dans le cadre d'un socle conventionnel composé d'un ensemble d'orientations et dispositifs pérennes, se déclinant en plans d'actions périodiques.

Au terme du premier plan d'action, le présent avenant a pour objet de définir, pour les quatre ans à venir, les orientations et actions de cet engagement renouvelé. Il est par ailleurs procédé à la réactualisation d'un certain nombre de dispositions permanentes.

## **Titre, Préambule et Sommaire de l'accord du 17 décembre 2021**

### **Article 1 : Titre de l'accord du 17 décembre 2021**

La mention du plan d'action 2022-2024 dans le titre de l'accord du 17 décembre 2021 est remplacé par : « *plan d'action 2026-2029* ».

### **Article 2 : Préambule :**

Au 9<sup>ème</sup> alinéa du préambule, les mots « *l'accélération des* » sont supprimés et remplacés par « *les* ».

Au 14<sup>ème</sup> alinéa, les termes « *plans d'action triennaux* » sont remplacés par « *plans d'actions périodiques* ».

Au 18<sup>ème</sup> alinéa, la thématique de l'accord « *sur l'égalité entre les femmes et les hommes* » est complétée par « *et l'égalité des chances* ». De la même manière, la thématique de l'accord « *sur la qualité de vie individuelle et collective au travail* » est remplacée par « *la qualité de vie et des conditions de travail* ». Ces modifications valent pour l'ensemble de l'accord.

Au 21<sup>ème</sup> alinéa, le chiffre « *trois* » est remplacé par « *quatre* ».

### **Article 3 : Sommaire**

Dans le sommaire la « *partie 3 -Plan d'action triennal 2022 -2024* » est remplacée par :

#### **« PARTIE 3 – PLAN D'ACTION QUADRIENNAL 2026-2029**

**GEPP : Mieux anticiper, définir et qualifier, les besoins en ressources et compétences**

**COMPETENCES - Favoriser l'employabilité par l'accompagnement et le développement des compétences**

**EMPLOI : Piloter et mettre en œuvre une politique d'emploi équilibrée**

**CARRIERE : Proposer des parcours professionnels motivants**

**MOBILITE : Faire des talents internes la 1<sup>ere</sup> source de pourvoi des postes**

**REMUNERATION : Valoriser équitablement les parcours en approfondissant les leviers de reconnaissance**

**INTERGENERATIONNEL : Renforcer l'ouverture à l'emploi des jeunes et faciliter les secondes parties de carrière**

## **Partie 1 – Orientations et dispositifs pérennes de l'accord du 17 décembre 2021**

### **Article 4 : Chapitre I -Les Acteurs**

- Les termes « *veille à* » et « *à s'engager dans* » respectivement au 1<sup>er</sup> alinéa et au dernier alinéa de l'article 1.1 sont remplacés par « *s'attache à* » et par « *à utiliser* ».
- « *Les partenaires sociaux* » au dernier alinéa de l'article 1.4 est remplacé par « *la direction et les organisations syndicales* ».

## **Chapitre II : Une politique d'emploi visant à développer des compétences adaptées, offrir des parcours enrichissants et renforcer le capital de compétences des personnels**

**Article 5 : L'anticipation des besoins quantitatifs et qualitatifs en ressource et compétence : un préalable pour accompagner et développer au mieux les compétences de personnels**

**Article 5.1 : Nos objectifs :**

- Le 2<sup>ème</sup> point de l'encadré sur les objectifs du II.1 est modifié ainsi :

*« Renouveler la méthodologie de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) afin de mieux anticiper les évolutions, favoriser une articulation entre les différentes composantes de la politique RH (recrutement, formation, évolution, reconversion) et la faire vivre par une offre de services adaptées aux besoins de chaque partie prenante (manager, agent, RH, comité exécutif...) en mobilisant utilement les différents leviers RH. »*

- Au 3<sup>ème</sup> alinéa après l'encadré, l'instance dénommée « observatoire partagé des métiers et des compétences » est rebaptisée « observatoire partagé des métiers, des compétences et de l'emploi », cette modification valant pour l'ensemble de l'accord. Par ailleurs, le mot « créé » à ce même alinéa est remplacé par « mis en œuvre ».

**Article 5.2 : Rôle de l'Observatoire partagé, de l'emploi, des métiers et des compétences**

- Au 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 2.1.1.1, l'intitulé « la commission emploi, formation et égalité professionnelle » est remplacé par « la commission emploi et formation ».
- Après « actions correctrices » au 3<sup>ème</sup> point du 3 de ce même article, est ajoutée « partagées dans le cadre de la commission emploi et formation du CUEP ».
- Au dernier alinéa de cet article, « 3 ans » est remplacé par « 4 ans ».

**Article 5.3 : Composition et le fonctionnement de l'Observatoire partagé des métiers et des compétences**

- L'acronyme « GEPC » au 7<sup>ème</sup> alinéa de l'article 2.1.1.2 est remplacé par « GEPP ».
- A la 1<sup>re</sup> phrase du dernier alinéa de ce même article, la mention « sur le bilan social, les analyses réalisées, la future base de données sociales, le bilan formation » est remplacée par « sur la base de données sociales, le bilan formation, les analyses réalisées sur ces thématiques ».

- L'encadré à la fin de cet article est remplacé par l'encadré suivant

**Voir le plan d'action quadriennal : MIEUX ANTICIPER, DEFINIR ET QUALIFER LES BESOINS EN RESSOURCES ET COMPETENCES**

- Développer la vision prospective sur les compétences
- Appuyer le développement des parcours professionnels
- Rendre plus accessible et lisible pour les personnels l'accès à l'information directe sur les potentiels de mobilité
- Faire de l'Observatoire partagé des métiers, des compétences et de l'emploi un véritable lieu d'échanges en matière d'anticipation des évolutions d'emploi et de compétences

**Article 5.4 : La mobilisation et l'articulation renforcées des différents leviers d'appréciation des besoins en compétences**

- Au 3<sup>ème</sup> alinéa de l'article 2.1.2 :
  - Il est ajouté après « cartographies et référentiels », la mention « régulièrement réactualisés et articulés entre eux ».
  - Le terme « entretien professionnel » est remplacé par « entretien de parcours professionnel ». Cette modification vaut pour l'ensemble de l'accord.

**Article 6 : Une dynamique d'emploi visant le maintien des grands équilibres entre valorisation des ressources internes et ouvertures à l'emploi des jeunes générations**

**Article 6.1 : Faire des talents internes la 1<sup>ère</sup> source de réponse au pourvoi des postes**

- L'encadré à la fin de l'article 2.2.1 est supprimé.

**Article 6.2 : Equilibrer le recours à l'emploi public et à l'emploi privé**

- Au 2<sup>ème</sup> alinéa de l'article 2.2.2, il est ajouté « systématiquement après « ainsi ».

**Article 6.3 : Maintenir la dynamique des recrutements publics**

- Au 12<sup>ème</sup> alinéa du a) de l'article 2.2.2.1, la référence « via l'article 27 de la loi de janvier 1984 » est remplacée par « en application des articles L. 352-1 à L. 352-4 et L. 352-6 du code général de la fonction publique » et la mention « le plan d'action triennal » au dernier alinéa du a) de ce même article est remplacée par « plan d'action quadriennal ».
- L'encadré à la fin de ce même article est supprimé.

**Article 6.4 : Bien cibler le recours à l'emploi privé**

- Le titre de l'article 2.2.2.2 est modifié et devient « Bien cibler et piloter le recours à l'emploi privé ».
- L'encadré à la fin de ce même article est remplacé par l'encadré suivant :

Voir le plan d'action quadriennal : PILOTER ET METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE D'EMPLOI EQUILIBRÉE

- Piloter les équilibres d'emploi
- Renforcer les recrutements externes de fonctionnaires
- Soutenir la politique de recrutement

**Article 6.5 : L'apprentissage, un levier de pré-recrutement pour la Caisse des Dépôts**

- Le 7<sup>ème</sup> alinéa de l'article 2.2.3.1 est remplacé par la disposition suivante :

« La Caisse des Dépôts, ancre son effort sur la durée en s'engageant sur des volumes d'apprentis significatifs dans le cadre des plans d'actions quadriennaux ».
- Au 15<sup>ème</sup> alinéa de ce même article, la mention « visée par l'accord qualité de vie au travail du 1<sup>er</sup> septembre 2020 » est supprimée.

**Article 6.6 : Structurer une politique d'accueil en stage ou job d'été en affirmant la dimension sociale du dispositif**

- Le dernier alinéa de l'article 2.2.3.2 est supprimé.
- L'encadré à la fin de ce même article est remplacé par l'encadré suivant :

Voir le plan d'action quadriennal : RENFORCER L'OUVERTURE A L'EMPLOI DES JEUNES ET FACILITER LES SECONDES PARTIES DE CARRIERE

- Favoriser l'accueil et l'intégration des jeunes

**Article 6.7 : Faire face aux besoins occasionnels par les modalités les plus adaptées et protectrices au plan social**

- La référence à « l'article 6 sexies de la loi du 11 janvier 1984 modifiée » mentionnée au 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 2.2.4.3 est remplacée par « articles L. 332-22 et L. 332-23 du code général de la fonction publique ».
- L'encadré à la fin de ce même article est supprimé.

**Article 7 : Développer et accompagner les parcours professionnels des personnels**

**Article 7.1 : Une prise en compte anticipée et équilibrée des besoins collectifs et individuels**

- L'encadré à la fin de l'article 2.3.1.2 est supprimé.

#### **Article 7.2 : La sécurisation des parcours en termes de rémunération**

- A la fin du 3<sup>ème</sup> alinéa de l'article 2.3.1.3, il est ajouté « (conditions précises explicitées en partie 2 du présent accord - chapitre « Sécurisation des parcours en termes de rémunération ») et portent trois engagements : ».

#### **Article 7.3 : Enjeux et l'attention particulière liés à la mobilité géographique**

- Au 2.3.1.4, les 2 derniers alinéas du paragraphe b sont placés à la fin de l'énumération et la formulation « En outre sont mis en œuvre deux nouveaux dispositifs » est supprimée.
- Au paragraphe c de ce même article, la mention « le plan d'action triennal » au 2<sup>ème</sup> alinéa est remplacée par « plan d'action quadriennal » et l'encadré est supprimé.

#### **Article 7.4 : Valoriser la mobilité par des leviers de reconnaissance accrue**

- « Le plan d'action triennal » mentionné à la première phrase du 3<sup>ème</sup> alinéa de l'article 2.3.1.5, est remplacé par « le plan d'action quadriennal ».
- L'encadré à la fin de ce même article est remplacé par l'encadré suivant :

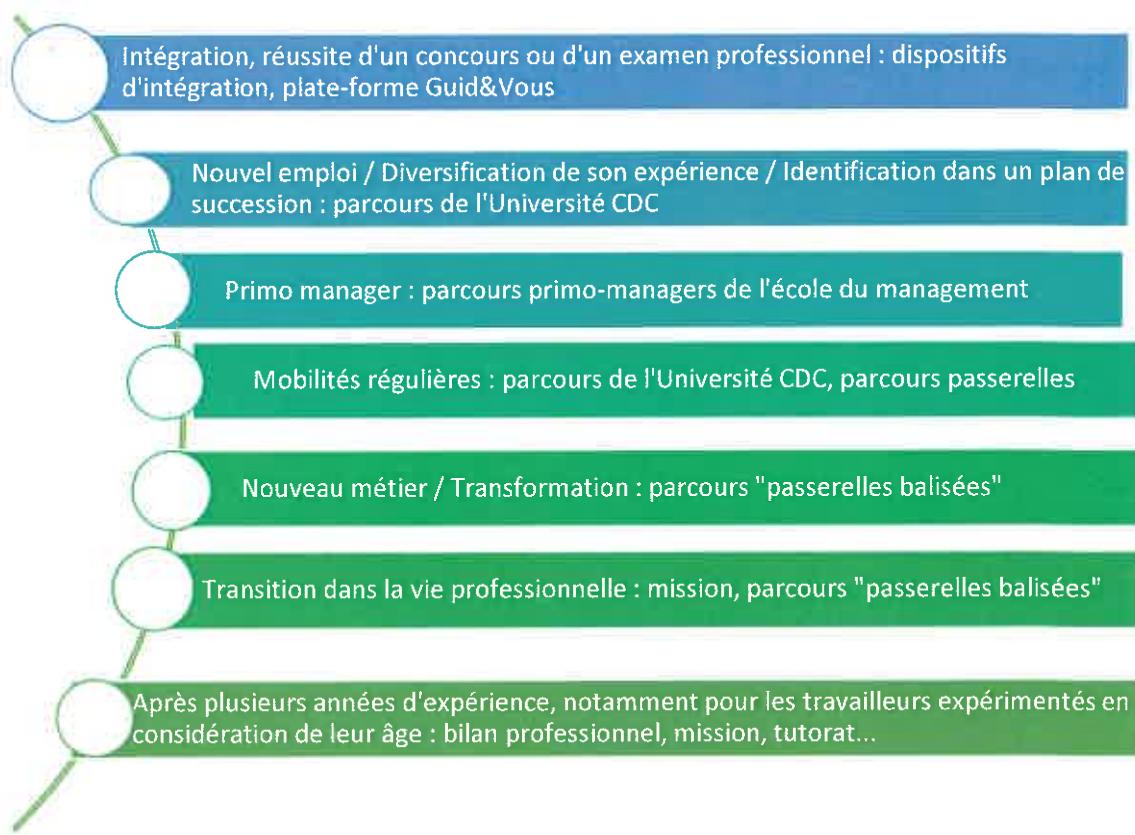
Voir le plan d'action quadriennal : FAIRE DES TALENTS INTERNES LA 1ERE SOURCE DE POURVOI DES POSTES,

- Favoriser la dynamique de mobilité interne
- Renforcer l'accompagnement des managers et la dynamique de carrière des personnels
- Mieux valoriser la mobilité interne

#### **Article 7.5 : Des parcours professionnels adaptés « aux moments de vie professionnelle »**

- A L'article 2.3.2.2 :
  - Le 1<sup>er</sup> point est complété par « ou à l'issue de la réussite d'un concours ou d'un examen professionnel ; » ;
  - Au 2<sup>ème</sup> point, la mention « dans son métier » est supprimée ;
  - Le 8<sup>ème</sup> point est reformulé de la manière suivante : « après plusieurs années d'expérience professionnelle, notamment pour les travailleurs expérimentés en considération de leur âge » ;

- Et le graphique est remplacé par le graphique suivant :



#### **Article 7.6 : Une attention spécifique accordée à la transition vie professionnelle – retraite**

- Le titre et le contenu de l'article 2.3.2.3 sont remplacés de la manière suivante :

**« 2.3.2.3 Une attention spécifique accordée à la seconde partie de carrière et à la transition vie professionnelle – retraite ».**

*Dans le cadre de son offre de parcours adaptés aux différents moments de la vie professionnelle, la Caisse des Dépôts entend porter une attention particulière à l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail des personnels expérimentés.*

*A cet égard, elle met en place des outils propres à :*

- favoriser, notamment à partir de la seconde partie de carrière, leur réflexion et capacité de projection sur leurs parcours professionnels en tenant compte des besoins propres à cette période et de la diversité des attentes individuelles ;
- les accompagner dans le maintien et le développement de leurs compétences ainsi que dans leurs souhaits d'évolution.

*Elle veille à prendre des mesures prévenant les discriminations liées à l'âge et les stéréotypes pouvant y être attachés.*

*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 dans les conditions définies par l'accord relatif à la qualité de vie et aux conditions de travail du 1er septembre 2020 modifié et le présent accord ;*
- *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.*

*Les plans d'actions périodiques dans le cadre du présent accord et de l'accord QVCT mettent en place sur la base d'un diagnostic/bilan, des mesures qui visent sur la durée à favoriser les projets professionnels et la qualité de vie et conditions de travail tout au long de la carrière. »*

- L'encadré à la fin de l'article est remplacé par l'encadré suivant :

Voir le plan d'action quadriennal : **REFORCER L'OUVERTURE A L'EMPLOI DES JEUNES ET FACILITER LES SECONDES PARTIES DE CARRIERE**

➤ **Faciliter les secondes parties de carrière**

**Article 7.7 : Les passerelles : un outil pour favoriser l'évolution professionnelle**

- L'encadré à la fin de l'article 2.3.2.4 est supprimé.

**Article 7.8 : Accompagner les projets d'évolution professionnelle vers l'extérieur de la Caisse des Dépôts et du Groupe**

- Le 2<sup>ème</sup> alinéa de l'Article 2.3.2.5 est remplacé par :
 

« Sous réserve de l'existence de dispositifs légaux et réglementaires de *rupture conventionnelle individuelle*, elle met à leur disposition *un accompagnement spécifique pour l'élaboration et la mise en œuvre de leur nouveau projet professionnel.* ». »
- L'encadré à la fin de ce même article 2.3.2.5 est supprimé.

**Article 7.9 : Approfondir les leviers de reconnaissance et de valorisation des parcours**

Le dernier alinéa de l'article 2.3.3 est modifié de la manière suivante :

« 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 le cadre d'accords dédiés pour chacun des deux statuts ».*

#### **Article 7.10 : Mieux mobiliser les différents leviers de rémunération**

- **A l'article 2.3.3.1,**
  - Les 2 alinéas de l'introduction sont modifiés de la façon suivante :  
*« L'évolution de la rémunération vise deux types de reconnaissance, sur lesquels la Caisse des Dépôts s'engage à renforcer l'appropriation des managers et des agents ».*
- **Au a) :**
  - La référence « *assis sur les articles 4.1, 4.2 et 6* » au 4<sup>ème</sup> alinéa est remplacée par « *conclus sur le fondement des articles L332-2 et L332-3 du code général de la fonction publique* » ;
  - L'encadré à la fin est supprimé.
- **Au b) :**
  - Les mots « *aussi* » et « *que possible* » au 3<sup>ème</sup> alinéa (3<sup>ème</sup> flèche) sont supprimés ;
  - La dernière flèche est modifiée ainsi :  
*« En application du présent accord, l'ensemble des personnels sont désormais bénéficiaires de dispositifs de parts variables, de nature individuelle, contribuant à reconnaître leur engagement, leurs résultats et leur manière de servir.*
- **Au regard du bilan tiré de la généralisation de la PVO à caractère individuel ou collectif à l'issue de l'accord cadre 2019 -2021 et de l'harmonisation des taux de parts variables mise en œuvre à l'occasion du plan d'action 2022-2025 du présent accord, la Caisse des Dépôts pérennise ce dispositif afin que chaque agent bénéficie d'un levier de reconnaissance financière de ses résultats et de sa performance en fonction du poste qu'il occupe et des responsabilités afférentes. »**
  - L'encadré à la fin est remplacé par l'encadré suivant :  
**Voir le plan d'action quadriennal : VALORISER EQUITABLEMENT 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**
    - **Préparer la directive Transparence en objectivant d'avantage la rémunération**

- **Au c) :**
  - Au 2<sup>ème</sup> alinéa (1<sup>ère</sup> flèche), la formulation « *s'engage à poursuivre la mise en œuvre* » est remplacée par « *met en œuvre* ».
  - L'encadré à la fin est supprimé.

#### **Article 7.11 : Proposer des parcours promotionnels motivants**

- « Le plan d'action triennal » mentionné aux 14<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> alinéas de l'article 2.3.3.2 est remplacé par « le plan d'action quadriennal ».
- Le 2<sup>ème</sup> encadré à la fin de ce même article est remplacé par l'encadré suivant :

Voir le plan d'action quadriennal : **PROPOSER DES PARCOURS PROFESSIONNELS MOTIVANTS**

- Poursuivre la dynamique engagée en faveur de parcours professionnels motivants

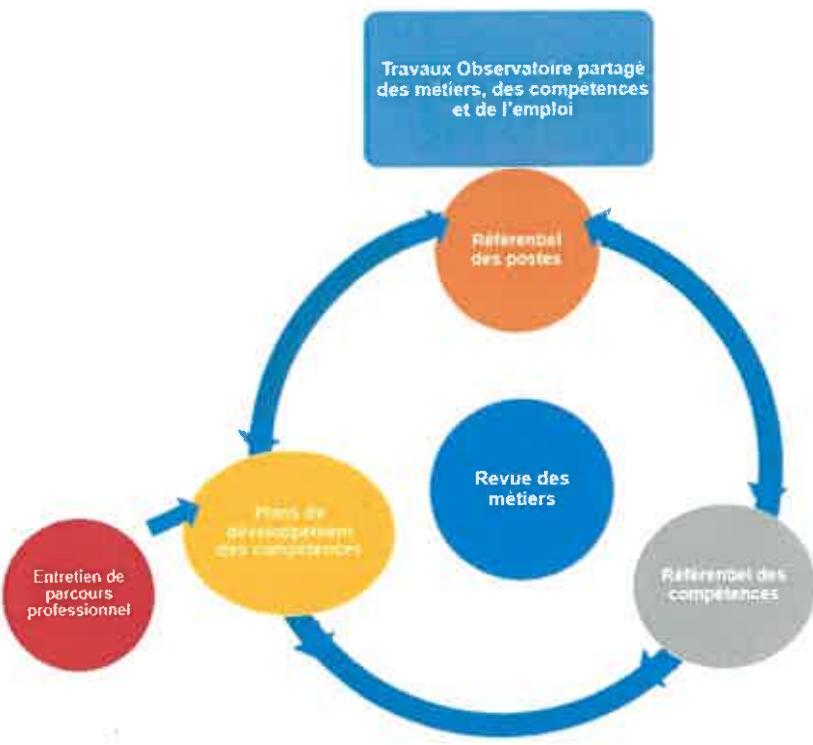
#### **Article 8 : Développer les compétences grâce à une offre de formation plus accessible, efficace et modulable**

Les 2 premiers points de l'encadré au début du II.4 sont modifiés de la manière suivante :

- « • Maintenir un haut niveau d'adéquation des compétences aux besoins, en connaissant mieux nos compétences disponibles ou à développer via un référentiel des emplois et des compétences accessible et actualisé et en construisant une offre de formation via le plan de développement des compétences sur la base des écarts identifiés.
- Développer en interne de nouvelles compétences, liées à l'émergence de nouveaux métiers, à la digitalisation des processus ou au développement des nouvelles technologies telle que l'intelligence artificielle » .

#### **Article 8-1 : Mieux connaître et développer le portefeuille collectif de compétences**

- La formulation « et articuler » est ajoutée au 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 2.4.1.1 après le mot « mobiliser ».
- A la fin du 2<sup>ème</sup> point de ce même article est ajoutée la phrase : « Ces référentiels sont régulièrement actualisés et nourrissent la construction du plan de développement des compétences »
- « Le plan triennal de développement des compétences » au 3<sup>ème</sup> point de cet article est remplacé par « Le plan quadriennal de développement des compétences » et s'applique à l'ensemble de l'accord. Par ailleurs, la formulation : « et sur la base des besoins en compétences identifiés ou à venir. » est ajoutée à la fin de ce 3<sup>ème</sup> point.
- Le graphique suivant est ajouté à la fin de cet article :



**Article 8-2 : Mieux connaître, évaluer et développer le portefeuille individuel de compétence**

- La formulation « *entretien professionnel annuel (EPA), requalifié* » au 7<sup>ème</sup> alinéa de l’article 2.4.1.2 est supprimée.
- La formulation « *à un état* » au 15<sup>ème</sup> alinéa de ce même article est remplacée par « *en un état* » et « *EPA/EOP* » est remplacé par « *EOP* ».
- L’encadré à la fin de cet article est supprimé.

**Article 8-3 : Promouvoir une offre de développement des compétences par la formation pour tous, évolutive et mieux adaptée tant aux enjeux collectifs qu’aux aspirations individuelles**

- A la fin de l’article 2.4.2, il est ajouté la phrase suivante : « *Il réaffirme par ailleurs, sa volonté de promouvoir une formation accessible à tous et permettant de monter en compétence.* »

**Article 8-4 : Promouvoir l’Université CDC comme une Université pour tous, autour d’une offre de formation unifiée, lisible et modulable**

- L’encadré à la fin de l’article 2.4.2.1 est supprimé.

**Article 8-5 : Le compte personnel de formation comme un levier individuel permettant de renforcer son capital de compétences et d'élargir son horizon professionnel**

- Le 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 2.4.2.3 est complété à la fin par la phrase suivante :  
« Pour autant, elle réaffirme que le CPF constitue un outil individuel de formation dont la vocation est personnelle et ne recouvre pas celle du plan quadriennal de développement des compétences. ».
- Il est ajouté à la fin de même article l'encadré suivant :

Voir le plan d'action quadriennal : **FAVORISER L'EMPLOYABILITE PAR L'ACCOMPAGNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

- Positionner l'offre de formation au cœur de la politique RH
- Répondre aux aspirations des personnels
- Proposer de nouvelles modalités d'apprentissage et en favoriser l'accès

**Partie 2 - Dispositif pérenne : Fiches techniques**

**Article 9 : Accompagnement des mobilités géographiques**

Il est ajouté après le point 6, les 2 points suivants :

**« 7. L'indemnisation de la 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 4 septembre 2025 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 prévu légalement. 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.*

*Sont éligibles : les agents fonctionnaires, statutaires CANSSM, salariés sous convention collective en contrat à durée indéterminée, contractuels de droit public à durée indéterminée et contractuels de droit public à durée déterminée disposant d'une ancienneté au sein de l'établissement public égale ou supérieure à 3 ans.*

**8. 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. »*

### **Partie 3 : Plan d'action**

#### **Article 10 : Plan d'action**

- Le titre et le contenu de la partie 3 sont supprimés et remplacés par la partie 3 suivante :

## PARTIE 3

### Plan d'Action quadriennal 2026 -2029

**GEPP : Mieux anticiper, définir et qualifier, les besoins en ressources et compétences**

- Développer la vision prospective sur les compétences
- Appuyer le développement des parcours professionnels
- Rendre plus accessible et lisible pour les personnels l'accès à l'information directe sur les potentiels de mobilité
- Faire de l'Observatoire partagé des métiers, des compétences et de l'emploi, un véritable lieu d'échanges en matière d'anticipation des évolutions d'emploi et de compétences

**COMPETENCES : Favoriser l'employabilité par l'accompagnement et le développement des compétences**

- Positionner l'offre de formation au cœur de la politique RH
- Répondre aux aspirations des personnels
- Proposer de nouvelles modalités d'apprentissage et en favoriser l'accès

**EMPLOI : Piloter et mettre en œuvre une politique d'emploi équilibrée**

- Piloter les équilibres d'emploi
- Renforcer les recrutements externes de fonctionnaires
- **Soutenir** la politique de recrutement

**CARRIERE : Proposer des parcours professionnels motivants**

- Poursuivre la dynamique engagée en faveur de parcours promotionnels motivants

**MOBILITE : Faire des talents internes la 1ere source de pourvoi des postes**

- Favoriser la dynamique de mobilité interne
- Renforcer l'accompagnement des managers et la dynamique de carrière des personnels
- Mieux valoriser la mobilité interne

**REMUNERATION : Valoriser équitablement 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
- Préparer la Directive Transparence en objectivant d'avantage la rémunération

**INTERGENERATIONNEL : Renforcer l'ouverture à l'emploi des jeunes et faciliter les secondes parties de carrière**

- Favoriser l'accueil et l'intégration des jeunes
- Faciliter les secondes parties de carrière

## **GEPP : mieux anticiper, définir et qualifier les besoins en ressources et compétences**

### **Développer la vision prospective sur les compétences**

L'Etablissement public est aujourd'hui confronté à un environnement dont les changements sont fortement accélérés, principalement du fait des évolutions technologiques (IA, no code...) et des récurrentes évolutions réglementaires qui s'imposent à lui, le tout dans un contexte politique et institutionnel qui renforce l'importance des objectifs stratégiques que poursuit l'Etablissement public dans l'intérêt de la Nation.

Afin de mieux anticiper ces évolutions, et leurs conséquences en termes de compétences recherchées ou attendues, métier par métier, la Caisse des Dépôts décide de se doter d'une véritable stratégie à même de piloter par la compétence et d'assurer ainsi l'adéquation entre les souhaits d'évolution professionnelle des personnels et le maintien de leur employabilité.

Cette ambition se traduira par un travail d'anticipation des besoins futurs de l'Etablissement public en matière de compétences, en vue d'élaborer des offres de parcours professionnels. Ce travail permettra de valoriser les compétences futures et d'assurer le maintien de compétences internes adaptées à nos besoins de développement.



#### **Comment**

- Procéder à l'analyse des évolutions tendancielles des besoins en compétences par métiers, en fonction du contexte technologique, réglementaire et des orientations stratégiques de l'Etablissement public. Cette analyse, menée dans le cadre de la démarche APORH consistera en un travail de déformation prospectif et pluriannuel de la courbe des effectifs par filière et permettra d'identifier, ainsi, les besoins prioritaires en effectifs et les compétences attendues. Ce travail, réalisé à l'occasion de l'élaboration du PMT, sera ensuite affiné davantage lors de l'élaboration du budget N et constituera un apport important à la politique d'emploi de l'Etablissement public.
- Cette analyse permettra, de plus, la mise à jour du référentiel des emplois et des compétences, actualisé de façon régulière, qui servira de base commune à la GEPP, la formation et la construction de parcours de mobilité interne.
- Définir la politique d'emploi et de parcours afférente, ainsi que les plans de formation et les parcours.
- Rendre compte au sein de l'Observatoire des analyses menées et poursuivre l'amélioration de la démarche sous l'impulsion des échanges tenus lors de l'Observatoire.



#### **Cibles /Jalons sur les 4 ans / 2026-2029**

**2026 :**

- 4ème trimestre, première analyse prospective des effectifs déclinée sur 50% des familles professionnelles et 50% des effectifs (les plus impactées à court terme tel qu'identifié par ce travail prospectif)

*2027 :*

- *Début de la construction de programme de parcours professionnels à 50% sur la base des besoins en poste/compétences et de la transformabilité des postes*
- *Deuxième analyse prospective déclinée à 100% sur les familles et effectifs*

*2028 :*

- *Fin de la construction de programme de parcours professionnels (100%)*
- *Troisième analyse prospective et bilan des deux années précédentes*

*2029 :*

- *Bilan et consolidation de la démarche, ajustements et établissement des priorités pour la poursuite*

### **Indicateur(s) de suivi**



- Nombre d'analyses prospectives menées, nature et détail des familles et métiers concernés
- Nombre de parcours mis en œuvre
- Nombre d'agents internes recrutés par ce biais

## Appuyer le développement des parcours professionnels

**Le nouveau contexte d'emploi à l'Etablissement public et le maintien d'un objectif de mobilité interne ambitieux nécessitent le renforcement des moyens d'appui et de la lisibilité des possibilités de parcours professionnels internes. Pour réaliser cet objectif stratégique de l'Etablissement public en tant qu'employeur, dans un contexte de faible turnover (moins de 2 %), il est nécessaire de se doter des méthodes d'accompagnement nécessaires, performantes et à même d'embarquer, au-delà de la seule fonction RH, les métiers et les managers.**

**Afin de rendre effective cette promesse employeur, l'Etablissement public doit également se donner les moyens de mettre en œuvre, d'adapter et d'accompagner les mises en mouvement individuelles et le maintien des compétences, en donnant les moyens à la fois aux personnels de s'autonomiser dans la définition de leur parcours, et à la DRH de les accompagner dans leur démarche.**

**Cette ambition s'appuie sur des démarches d'accompagnement adéquats et mis à la disposition des personnels, des managers et des équipes de la DRH, pour que chacun, dans le cadre de ses responsabilités, participe à la définition, l'identification et la réalisation de parcours professionnels diversifiés et motivants en interne.**



### Comment

- Définir une méthodologie de mise à jour régulière des référentiels des emplois-repères et des compétences avec une granularité adaptée à une articulation avec les postes.
- Tirer parti des potentialités de l'IA et la mobiliser pour ajuster le référentiel emplois compétences de l'Etablissement public et pour renforcer son interopérabilité.
- Permettre une autoévaluation des personnels sur leurs compétences et leur donner les appuis et méthodes pour accompagner leurs perspectives d'évolution.
- Positionner l'entretien de parcours professionnel (EPP) comme un outil RH majeur pour accompagner la carrière des personnels. L'entretien de parcours professionnel doit devenir un moment identifié et attendu où le collaborateur peut développer son projet professionnel et ses attentes, en ayant la certitude que le compte rendu sera connu et exploité au mieux par la fonction RH. Cela permettra à cette dernière de faciliter la constitution de viviers, de mieux connaître les attentes des personnels et de les confronter aux besoins connus en matière de recrutement et de compétences, et ainsi d'intégrer encore davantage la mobilité interne au cœur de sa stratégie d'emploi (cf. Plan d'action partie mobilité).
- Établir une interconnexion du référentiel compétences GEPP et du référentiel compétences de l'offre formation de l'Université CDC, afin de rendre facilement identifiables, pour les personnels et les équipes RH, les compétences actuelles et futures, ainsi que les formations nécessaires à la satisfaction des besoins d'évolution en compétences, référencées en GEPP ou à l'issue de l'entretien de parcours professionnel, et contribuer ainsi au maintien des compétences et à la constitution de parcours.
- Proposer et valoriser, en complément de la trajectoire d'évolution managériale, une trajectoire complémentaire d'évolution centrée sur l'expertise.



### Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- *Publication d'une note détaillant les principes de construction et d'évolution du référentiel des emplois et compétences. Avant sa publication, cette note pourra être partagée à la plus proche séance de l'Observatoire*
- *Mise à disposition des personnels d'un outil de visualisation des parcours professionnels possibles en fonction de leurs compétences et de leur appétence*

- *Mise à jour du référentiel à 50% des métiers et des compétences\**
- *Mise en compatibilité à 50%, des référentiels de compétences issus de la démarche GEPP et ceux de l'offre formation*

**2027 :**

- *Mise à jour du référentiel à 100% des métiers et des compétences*
- *Mise en compatibilité à 100% des référentiels compétences issus de la démarche GEPP et ceux de l'offre formation*
- *Mise à disposition auprès des personnels des outils d'identification nécessaires pour leur permettre d'être acteurs de leur projet (aire de mobilité<sup>1</sup> identifiant les emplois-repères proches du leur et les compétences pour y parvenir)*

**2028-2029 :**

- *Evaluation de la pertinence des outils déployés : Produire une étude sur la mobilité interne au regard des outils déployés (parcours professionnels) et une analyse des impacts sur la mobilité interne de la mise en compatibilité des référentiels de compétences GEPP et formation et des aires de mobilité (cf. Plan d'action partie mobilité)*
- *Mise en œuvre des ajustements nécessaires en regard des conclusions issues de l'étude conduite en 2028*



### Indicateur(s) de suivi

- Point sur la mise à jour des référentiels métiers et compétences : nature, nombre, outils compatibles
- Avancement de l'évolution de l'outil de visualisation des parcours et niveau d'appropriation par les personnels
- Evaluation de la pertinence des outils déployés
- Partage annuel des principaux résultats de campagne de l'entretien de parcours professionnel en Commission Emploi et Formation

\* Sachant que les premiers travaux d'actualisation sont initiés dès 2025

---

<sup>1</sup> Les aires de mobilité professionnelle sont articulées sur le répertoire des métiers et des compétences de l'EP et offrent une représentation graphique des évolutions professionnelles éventuelles à partir d'un métier donné. Elles indiquent les parcours possibles gradués en fonction de la proximité de compétences existantes entre les métiers comparés. Source : *Les aires de mobilité professionnelle, un outil d'accompagnement des projets d'évolution professionnelle*, Novembre 2001

## Rendre plus accessible et lisible pour les personnels l'accès à l'information directe sur les potentiels de mobilité

L'usage et la disponibilité de la data revêt aujourd'hui une importance majeure pour les acteurs de la démarche GEPP. Ces données sont aujourd'hui hébergées dans différentes applications. Il convient de repenser leurs interfaces pour tirer le meilleur parti de la donnée saisie et permettre aux agents de bénéficier d'un guichet unique dédié à la mobilité et au développement des compétences.

Cette démarche doit permettre, à terme, d'offrir, aux personnels, aux managers et aux équipes de la DRH, une expérience facilitée entre les différentes applications du SIRH, grâce à leur interopérabilité et à leur « orientation client », consacrée davantage à la construction des parcours qu'à la recherche de la donnée nécessaire pour le faire. Il sera dès lors possible d'envisager, à moyen terme, la définition de métriques permettant le suivi d'objectifs quantitatifs et qualitatifs que l'Etablissement public se fixerait en matière de mobilité interne.

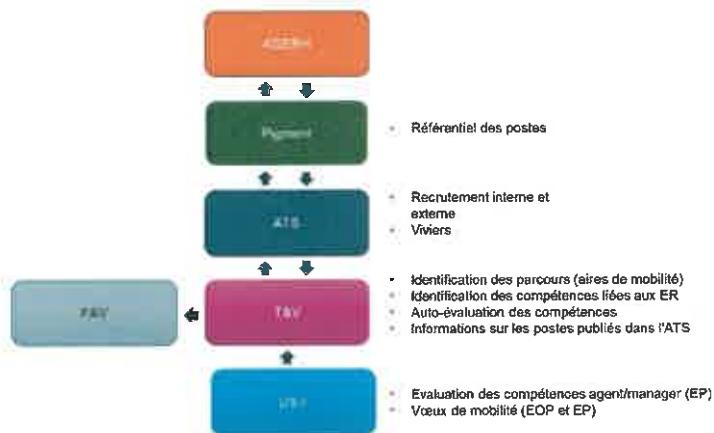


### Comment

- Etablir un schéma fonctionnel cible des différentes applications déployées au sein de l'Etablissement public qui concourent à la GEPP :
  - Talents&Vous (T&V) ;
  - Form&Vous (F&V) ;
  - Dévelop&Vous (EOP et Entretien de parcours professionnel) ;
  - Pigment (référentiel des postes) ;
  - ATS (futur progiciel support du recrutement).
- Mettre en cohérence l'architecture fonctionnelle de ces outils pour permettre un usage optimisé de la DATA.
- Adapter les procédures et processus existants pour tirer le meilleur parti de ces outils interfacés.

La réalisation des actions précitées constitue les fondamentaux nécessaires non seulement à l'autonomisation des personnels dans leur réflexion concourant à la construction de leur parcours, mais aussi à un accompagnement réhaussé par la fonction RH dans cette démarche. Pour pouvoir pleinement jouer son rôle de conseil, la DRH doit en effet pouvoir disposer d'une cartographie des aires de mobilité exhaustive et à jour, d'une évaluation régulière de la compétence des collaborateurs et d'une identification facilitée des souhaits de mobilité exprimés lors des EOP ou de l'entretien de parcours professionnel. Cette connaissance ne peut être maintenue en fonctionnement courant qu'à l'issue d'un travail de mise à jour de nos outils (cf. fiche ci-dessus : référentiel des emplois et des compétences, autoévaluation, table de transposition entre les référentiels des compétences GEPP et formation permettant la prise en compte du niveau) et de notre architecture fonctionnelle (cf. la présente fiche) afin de tirer pleinement partie de la data.

### *Exemple de schéma fonctionnel cible :*



- De façon prioritaire, le développement de la plateforme digitale Talents&Vous doit être l'outil facile d'accès pour les collaborateurs, les managers et la filière RH, et ainsi permettre de :
  - mieux connaître et partager les compétences actualisées des collaborateurs et optimiser les actions d'accompagnement des parcours professionnels ;
  - valoriser les parcours professionnels et les compétences au-delà des strictes compétences associées aux fonctions actuelles ;
  - visualiser les compétences sur lesquelles capitaliser et celles à développer ainsi que les actions de formations les plus appropriées ;
  - visualiser la cartographie des métiers de manière simplifiée et visualiser de façon dynamique les aires de mobilité à partir d'un profil de compétences ;
  - rendre plus faciles les mobilités choisies et la construction de parcours professionnels individualisés.



### Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

**2026 :**

- Définition et modélisation du schéma fonctionnel cible
- Intégration à la feuille de route SI RH de l'objectif d'une architecture SI mise en cohérence avec le schéma cible

**2027 :**

- Fin des travaux d'architecture

**2028 :**

- Rédaction des processus et procédures métiers révisés
- Taux d'agents disposant d'un compte actif sur le portail : 80% des collaborateurs ont un compte T&V dont 60% sont considérés comme pertinents (profil renseigné par le collaborateur), avec détails sur la proportion d'utilisateurs actifs par filière métiers et selon le profil renseigné

**2029 :**

- Evaluation et ajustement des outils



### Indicateur(s) de suivi

- Avancement de la nouvelle architecture SI selon les jalons définis plus haut
- Taux d'agents disposant d'un compte actif sur le portail

## Faire de l'Observatoire partagé des métiers, des compétences et de l'emploi un véritable lieu d'échanges en matière d'anticipation des évolutions d'emploi et de compétences

Lancé en 2022, l'Observatoire partagé des métiers et des compétences a permis de partager des analyses essentiellement qualitatives sur les évolutions des métiers à l'Etablissement public. Outil central dans le dialogue social sur la GEPP, cet Observatoire doit être maintenu et ses travaux renforcés par des analyses plus prospectives et plus quantitatives sur l'emploi : il est ainsi renommé, à partir de 2026, « Observatoire partagé des métiers, des compétences et de l'emploi ».

### Comment

- Rendre compte, dans cette instance, de l'ensemble des travaux GEPP (fiches précédentes), tant sur les volets quantitatifs, prospectifs que des moyens alloués, ainsi que de l'appropriation des outils par les agents.
- Conforter l'analyse quantitative.
- Tenir des réunions de l'Observatoire à l'issue de chaque temps fort de la programmation des effectifs (a minima deux fois par an).



### Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- Présentation de la méthode et des résultats de la première analyse prospective des effectifs

2027-2028-2029 :

- Poursuite de l'amélioration continue des outils partagés.



### Indicateur(s) de suivi

- Tenue à minima de 2 sessions plénières annuelles
- Nombre de plans d'actions thématiques présentés au sein de l'Observatoire

---

## Zoom IA

L'arrivée de l'intelligence artificielle sera probablement le principal facteur externe d'évolution des métiers de l'Etablissement public dans les prochaines années.

L'Etablissement public souhaite se donner les moyens d'intégrer les nouvelles potentialités de l'IA dans ses métiers, avec ambition et dans un cadre éthique et responsable plaçant l'humain et le dialogue social au cœur de la démarche. La DRH est pleinement impliquée dans les expérimentations et cas d'usage, afin de s'assurer que ce déploiement se fasse en veillant à l'employabilité et l'acceptabilité des personnels, ainsi que dans des conditions sécurisées et adaptées à chaque métier.

L'enjeu pour l'Etablissement public est d'intégrer l'intelligence artificielle de façon pragmatique dans les missions des collaborateurs, en veillant à la conciliation des objectifs d'amélioration des conditions de travail et de performance. Pour ce faire, il apparaît nécessaire de définir un cadre éthique et responsable, ainsi que de se doter d'une vision sur les enjeux de développement des compétences.

**Les méthodologies et outils de la GEPP seront particulièrement utiles et seront mobilisées pour projeter les impacts et assurer la montée en compétence des collaborateurs, notamment ceux exerçant les métiers les plus impactés. Dans ce cadre, la DRH, avec l'ensemble des parties prenantes, proposera en continu des programmes d'accompagnement et de formation dont l'accès sera facilité pour les représentants du personnel.**



### Comment

L'Etablissement public engage, sur la durée du présent plan, un plan GEPP IA, présenté et actualisé annuellement en Observatoire, et comprenant :

1. Un volet diagnostic : évaluation de l'état des compétences et des besoins en matière d'IA.
  2. Des plans de formation, de développement des compétences et d'accompagnement : plan d'acculturation et de formation pour tous les collaborateurs (socle commun), et plans spécifiques à certains métiers ;
  3. Une stratégie de rétention des talents et de recrutement externe.
-

## Compétences : favoriser l'employabilité par l'accompagnement et le développement des compétences

### Positionner l'offre de formation au cœur de la politique RH

Les compétences des personnels de l'Etablissement public constituent un des facteurs clé à la réussite de ses missions.

Pour maintenir et développer ces compétences, la Caisse des Dépôts s'engage à proposer une offre de formation riche et diversifiée, visant à la fois à conforter les compétences actuelles et anticiper les besoins futurs.

Dans cet objectif, l'Etablissement public :

- Positionne la formation comme un outil central de toutes ses politiques de développement des compétences, en s'appuyant sur la démarche GEPP pour identifier les besoins et anticiper les volumes de formation nécessaires, revus annuellement dans le cadre du Plan de Développement des Compétences. Celui-ci est alimenté également à partir des besoins exprimés par le personnel durant les campagnes d'EOP et d'Entretien de parcours professionnel.
- Maintient une large palette de formations cohérentes et adaptées, en privilégiant les programmes de l'Université CDC et en complétant par des actions individuelles si nécessaire.
- Simplifie l'accès à l'offre de formation, grâce à la modernisation de ses outils afin de gagner en efficacité tout en veillant aux enjeux d'égal accès à l'offre en application des engagements inscrits dans les accords handicap et égalité professionnelle.

Ces engagements visent à valoriser et développer continuellement les compétences des personnels, assurant ainsi la pérennité et la performance de l'Etablissement Public.



### Comment

- Développer une méthodologie permettant de créer un lien fort et continu entre les travaux issus de la démarche GEPP (cf. Plan d'action partie GEPP) et l'adaptation de l'offre de formation, garantissant cohérence, anticipation et pilotage des moyens et des investissements de l'Etablissement en matière de formation. L'offre de formation qui sera intégrée au plan de développement des compétences s'appuiera, sur les besoins en compétences nouvelles identifiées notamment dans le cadre des travaux de l'Observatoire des métiers, des compétences et de l'emploi. Cette approche prospective permettra ainsi de définir les ambitions pluriannuelles sur les grands axes de développement des compétences et les partager dans le cadre du plan quadriennal de formation.
- Renforcer l'organisation de l'Université CDC et la gouvernance de ses écoles et espaces pour assurer l'adéquation de l'offre aux enjeux stratégiques de l'Etablissement Public.
- Maintenir un haut degré d'investissement en volume et en moyens permettant de proposer des contenus de formations riches au travers des écoles et espaces de l'Université CDC.
- Proposer une expérience utilisateurs simplifiée et modernisée facilitant l'accessibilité et la lisibilité de l'offre de formation de l'Etablissement Public.
- Porter une attention toute particulière aux agents n'ayant pas suivi de formation (hors formations obligatoires) pendant au moins trois exercices consécutifs. Un entretien avec leur Conseiller en Développement des Compétences leur sera systématiquement proposé afin d'identifier les causes et envisager des actions correctives répondant à leurs aspirations.



## Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- Proposer une nouvelle expérience utilisateur de Form&Vous (au second semestre) afin de faciliter l'accès et la lisibilité de l'offre de formation en complément du conseil individuel proposé par les acteurs RH, étant précisé que cette nouvelle expérience sera présentée lors d'une réunion dédiée aux partenaires sociaux

2027 :

- Mise en place d'un plan de développement des compétences articulé avec les travaux issus de l'Observatoire des métiers, des compétences et de l'emploi, dont il est rendu compte dans le cadre de la Commission Emploi et Formation et du CUEP (cf. Plan d'action Partie GEPP)

2028 :

- Proposer et rendre visible (au second semestre) l'offre de formation disponible pour les différentes compétences du référentiel des Emplois Repères facilitant ainsi la construction de parcours de formation individualisé

2029 :

- Enquête de satisfaction auprès des personnels sur l'outil Form&Vous : obtenir un taux de 80% trouvent l'outil plus adapté



## Indicateur(s) de suivi

- Evolution des budgets mobilisés au titre de la formation sur les 4 années du plan quadriennal de formation
- Nombre d'agents n'ayant pas suivi de formation (hors formation obligatoire) durant 3 années consécutives visant un taux plancher qui ne peut être inférieur à 90% au titre des années couvertes par le présent plan quadriennal.
- Volume de formation par Ecoles et par Espaces (étant rappelé que de nombreux autres indicateurs font l'objet d'une présentation annuelle en Commission Emploi et Formation et en CUEP)

## Répondre aux aspirations des personnels

**Le développement des compétences est essentiel pour que chaque agent puisse se projeter et construire son projet de carrière au sein de l'Etablissement Public.**

**La Caisse des Dépôts s'engage à renforcer la prise en compte de cette dimension dans la construction de son offre de formation, en appui de sa politique emploi, afin de favoriser et de donner les meilleures chances en matière de mobilité professionnelle. L'enjeu de l'Université CDC sera de proposer une articulation opérante entre les besoins de montée en compétence collectifs et les besoins individuels, grâce à l'individualisation des parcours de formation nourris par les travaux de la GEPP, particulièrement via la définition de parcours professionnels.**

**Une offre de formation dédiée à l'intégration des fonctionnaires en appui de sa politique d'emploi, et facilitant la progression de carrière des personnels de droit public sera également proposée et enrichie.**



### **Comment**

- Définir et mettre en place une scénarisation des parcours de formation en fonction des étapes professionnelles majeures des agents de l'Etablissement, avec une attention particulière aux besoins de montée en compétences dans la phase d'intégration, notamment pour les sorties de concours ou examens professionnels et les primo managers pour lesquels il sera systématiquement proposé un parcours de formation défini au niveau de la filière ou selon une approche individualisée. Ainsi, les parcours d'intégration généralistes visent à apporter une connaissance générale de l'Etablissement public, de son écosystème et de la culture d'entreprise (compétences générales) ; les parcours d'intégration métier visent à apporter les grands éléments de maîtrise des compétences techniques propres à un métier ; les parcours en fonction des étapes professionnelles permettent d'apporter les compétences spécifiques liées à un moment de carrière, comme par exemple la première prise de poste à dimension managériale.
- Favoriser l'offre de conseil individualisé en matière de formation en capitalisant sur le rôle des managers, des CRH, des Conseillers en Développement des Compétences et des acteurs de l'Université CDC.
- Assurer une équité de traitement entre tous les personnels, quel que soit leur statut, en ce qui concerne l'utilisation du Compte Personnel de Formation (dans les limites des possibilités du cadre légal) et partager les modalités d'utilisation du CPF pour l'ensemble des statuts via d'une fiche technique visant à informer et en faciliter la mobilisation par l'ensemble des personnels.
- Proposer des actions de communication et de conseil auprès des personnels de l'Etablissement concernant les dispositifs VAE, Bilan de Compétences, CPF... (via les « flashes info formation », webconférences...).
- Renforcer les moyens de l'Université CDC pour assurer le pilotage et déployer l'ensemble des dispositifs légaux (CPF, VAE, Bilan de Compétence...) afin de gagner en efficacité opérationnelle et enrichir le conseil individualisé apporté aux personnels.
- Garantir le maintien de la PFT à 100% dans le cadre de l'indemnisation du Congé de formation professionnelle (CFP) des agents publics, en complément des dispositions réglementaires du Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007.
- Garantir le maintien du salaire de base à 100% durant la période de formation pour les collaborateurs de droit privé s'inscrivant dans un projet de transition professionnelle (PTP).
- Proposer chaque année, a minima 2 actions emblématiques de formations à l'ensemble du personnel de l'Etablissement portant sur des sujets à fort enjeu et en lien avec les missions de la Caisse des dépôts et leurs évolutions éventuelles.
- Proposer des parcours de formation guidés en résonance avec les parcours professionnels définis dans le cadre des travaux GEPP.
- Enrichir l'offre en proposant plus de formations certifiantes en lien avec les besoins de l'Etablissement et les aspirations des personnels.
- Enrichir l'offre en s'appuyant sur des acteurs de la formation spécialisés et reconnus dans la sphère publique.



## Cibles/jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- *Elaborer et mettre en place une nouvelle doctrine en matière de mobilisation du CPF afin de tendre vers une équité de traitement (dans les limites des possibilités du cadre légal) et s'engager sur un dispositif de co-financement assurant une contribution équivalente entre la mobilisation des droits des personnels de droit privé et l'investissement de l'employeur. Les modalités pratiques de cette nouvelle doctrine seront présentées aux organisations syndicales d'ici la fin du premier trimestre 2026, dans le cadre d'une réunion technique dédiée de la Commission Emploi et Formation, à l'issue de laquelle elles seront diffusées aux agents, puis feront l'objet d'un suivi dédié au sein de cette même Commission*
- *Proposer les premiers parcours de formation facilitant la montée en compétences en fonction des étapes professionnelles majeures (à minima 3, dont un parcours d'intégration au moment de l'arrivée au sein de l'Etablissement Public et un parcours pour les nouveaux managers)*
- *Proposer une offre de formation spécialement dédiée aux personnels qui souhaiteraient se projeter vers un poste de manager dans le cadre d'une future mobilité*
- *Proposer les premiers parcours de formation métiers à destination des fonctionnaires durant leur phase d'intégration au sein de l'Etablissement*

2027 :

- *Enrichir l'offre de formations certifiantes en lien avec les besoins actuels et futurs de l'Etablissement et répondant aux aspirations du plus grand nombre*

2028 :

- *100% des parcours professionnel issus de la GEPP seront dotés d'un parcours de formation guidé afférent composé et articulé autour d'une suite de modules de formations permettant une montée en compétences progressive en lien avec les missions de l'emploi visé*

2029 :

- *Retour d'expérience et mise en œuvre d'ajustements sur les nouvelles mesures (accès au CPF, parcours dédiés aux grands moments de vie professionnelle, parcours mobilité, parcours intégration des fonctionnaires, parcours certifiants...)*



## Indicateur(s) de suivi

- Nombre de formations certifiantes proposées par l'Université CDC démontrant une croissance durant l'exécution du plan d'action
- Nombre d'agents nouvellement recrutés (concours, détachement, recrutement) ou ayant changé de poste suite à la réussite à un examen professionnels ou à une promotion ayant bénéficié d'une formation adaptée à leur métier (avec répartition hommes/femmes)
- Nombre d'utilisation des droits CPF par statut démontrant une croissance durant l'exécution du plan d'action (avec répartition hommes/femmes)
- Nombre de parcours de formation guidés en lien avec les parcours professionnels issus des travaux de GEPP
- Evaluation qualitative des formations d'appui à la mobilité et aux grands moments de vie professionnelle

## Proposer de nouvelles modalités d'apprentissage et en favoriser l'accès

L'Etablissement Public s'engage à proposer à l'ensemble de ses personnels une offre de formation diversifiée, innovante et basée sur différentes modalités d'apprentissage, permettant à chacun d'adapter son programme de montée en compétence à ses propres besoins et aspirations. En complément de l'offre de formation définie, conçue et proposée par l'Université CDC, l'Etablissement investira et mettra à disposition des plateformes proposant une sélection riche et qualitative de contenus, permettant un accès libre et adapté aux besoins et rythmes de chacun, étant rappelé que cette offre revêt un caractère additionnel à l'offre existante et aux ambitions portées au sein du présent accord.

Dans une logique d'organisation apprenante, l'Etablissement public s'engage à capitaliser et continuer à développer les modalités de formation basées sur l'apprentissage entre pairs.

Enfin et pour assurer l'efficacité des actions, des outils et des pratiques performants seront proposés et déployés pour mesurer l'impact des formations.



### Comment

- Proposer dès 2026 une offre « libre-service » en mettant à disposition des plateformes permettant un apprentissage en autonomie et un accompagnement pédagogique, favorisant la montée en compétences des agents dans le cadre de leur projet professionnel et plus globalement de leur développement personnel.
- Valoriser les dispositifs d'apprentissage entre pairs (Tutorat technique et Formateur Interne Occasionnel) en proposant une réévaluation des dispositifs de prime afférents équivalant à :
  - *Un doublement du barème actuellement applicable concernant les Formateurs Internes Occasionnels.*
  - *Une réévaluation de la prime en matière de tutorat technique pour la porter à 1000 € brut.*
- Définir et proposer de nouveaux dispositifs de mesure d'impact de nos actions de formation via une amélioration des « évaluations à chaud », la mise en place d'« évaluations à froid » et d'auto-évaluations pouvant être complétées par des outils de test de connaissances.
- Continuer à innover dans une démarche d'amélioration continue en assurant une veille sur les meilleures pratiques de place dans le domaine de la formation professionnelle.
- Introduire le principe qu'en aucun cas l'accès à une formation légitimement sollicitée par un collaborateur ne peut être conditionnée ou entravée pour des questions relatives à la prise en charge de frais professionnel.
- Porter une attention particulière, aux collaboratrices et collaborateurs exerçant leur activité en dehors du territoire métropolitain afin de leur proposer des modalités d'apprentissage adaptées compte tenu du décalage horaire.



### Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- *En complément de l'offre de formation « classique », mise en place (au second semestre) d'un contenu en « libre-service » à l'intention de l'ensemble du personnel permettant de développer en autonomie et à son rythme ses compétences comportementales ou transverses (ex : RSE, aisance digitale, nouvelle technologie...).*
- *Réévaluer les dispositifs de valorisation des FIO et du tutorat technique (avant à l'accord QVCT)*

2027 :

- *Mettre en place les nouvelles méthodologies de mesures d'impact des actions de formation*

**2028 :**

- *Evaluer la pertinence des nouvelles initiatives proposées ici en s'appuyant sur l'avis des personnels de l'Etablissement Public au travers d'enquêtes de satisfaction et mettre en place les actions correctives*

**2029 :**

- *Mettre en place l'évaluation « à froid » des compétences acquises en formation, selon le type de formation*



### Indicateur(s) de suivi

- Taux de satisfaction et mesures d'impact des actions de formation
- Nombre d'agents inscrits dans les dispositifs FIO et Tutorat technique, montants des primes engagées en la matière
- Suivi annuel de l'utilisation de l'offre « libre-service » selon différents critères (ex : en nombre, en volume, par Direction, selon les thématiques d'apprentissage...)

## **Emploi : piloter et mettre en œuvre une politique d'emploi équilibrée**

### **Piloter les équilibres d'emploi**

#### **Contexte**

En tant qu'Etablissement public à caractère administratif, la Caisse des Dépôts est soumise à un plafond d'emploi et doit employer de façon majoritaire des personnels de droit public, en particulier des fonctionnaires.

Aussi, la Caisse des Dépôts dispose d'un cadre social propre (article 34 de la loi n°96-452 du 28 mai 1996 et décret n°98-596 du 13 juillet 1998) qui lui permet de recruter des personnels :

1. sous statut public : des agents régis par le statut général de la fonction publique et des agents contractuels de droit public ;
2. sous statut privé : des salariés sous le régime du code du travail et de la convention collective de la CDC, uniquement sur des emplois d'encadrement dans les fonctions ou métiers limitativement prévus par le décret n° 98-596 du 13 juillet 1998.

#### **Situation 2022-2025**

Durant le plan d'action 2022-2025 de l'accord-cadre, d'importantes évolutions de la structure de l'emploi permanent ont été conduites.

#### **Perspectives 2026-2029**

La trajectoire de l'emploi prévisionnelle pour 2026-2029, en l'état actuel des perspectives, ne prolongera pas la même tendance. En effet, elle sera marquée à la fois par la baisse du nombre des départs à la retraite et par la stabilisation des effectifs prévue au plan à moyen terme (PMT).

La politique d'emploi pour les quatre années du présent plan d'action aura pour objectif d'assurer un pilotage permettant à la fois de respecter le cadrage fixé par la gouvernance, de remplacer et développer les compétences et de stabiliser les équilibres entre statuts.

## Comment

Le renforcement du pilotage de l'emploi s'appuiera sur le double objectif de :

- mettre en œuvre les projections de stabilisation du plafond d'emploi (à conditions réglementaires et périmètre d'activités identiques) ;
- stabiliser la part respective des effectifs par statuts.

Cela passera par un plan d'action précis permettant d'infléchir les tendances actuelles sur :

- une diminution du recours aux contrats publics en privilégiant, entre autres, ce type de contrat en faveur des recrutements d'apprentis ;
- un renforcement de la politique concours ;
- une augmentation des détachements entrants de fonctionnaires ;
- une maîtrise des recrutements privés, hors Groupe et hors transformation de contrats non permanents.

Ce plan d'action fera l'objet d'un bilan annuel afin d'ajuster les actions spécifiques à chaque activité. Il s'appuiera notamment sur une gouvernance interne renforcée allant jusqu'au COMEX et le suivi d'un tableau de bord prévisionnel annuel des entrées et sorties, permettant d'anticiper les taux d'atteinte par statut.

Chaque année, en Commission de suivi de l'accord, est présentée l'actualisation des projections, des moyens mobilisés pour respecter la trajectoire d'emploi et des ajustements pour répondre aux engagements.

Par ailleurs, la politique d'emploi veillera à limiter les recrutements précaires, à travers une triple action :

- limiter le recours aux contrats courts (limitation à 3% de l'effectif pérenne) ;
- conforter le dispositif d'intérim interne sur les trois principales implantations (pour l'Etablissement public sur Paris et pour la DPS sur Bordeaux et Angers) ;
- limiter le recours aux CDP longs (limitation à 2% de l'effectif pérenne).



## Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- *Mise en œuvre du pilotage prévisionnel et engageant de la trajectoire d'emploi, permettant un suivi précis des entrées / sorties de l'Etablissement public par statuts, motifs, types de contrats*
- *Mise en place des outils et de la gouvernance renforcés pour impliquer toutes les Directions et tous les recruteurs dans le respect de la trajectoire d'emploi*
- *Stabilisation de la part respective des statuts dans les effectifs permanents de l'Etablissement public avec un plancher de 46% de fonctionnaires et un plafond de 12% de contractuels*

2027-2028-2029 :

- *Stabilisation de la part respective des statuts dans les effectifs permanents*
- *Présentation en Commission annuelle de suivi de l'accord*



## Indicateur(s) de suivi

- Détail des entrées et des sorties sur emplois permanents de l'Etablissement public par statuts et motifs (groupe, concours, contrats...) chaque année et en prévisionnel sur la durée du plan d'action
- Suivi des écarts par rapport au prévisionnel de l'année antérieure et présentation d'actions correctives pour tenir la trajectoire
- Suivi de l'emploi et des postes occupés par les fonctionnaires de catégorie A

N.B. Ces données indiqueront la répartition femmes/hommes et isoleront les mobilités internes.

## Renforcer les recrutements externes de fonctionnaires

Les départs projetés pour la prochaine quadriennale étant encore majoritairement des personnels de statuts publics, il est nécessaire d'augmenter les recrutements entrants de fonctionnaires afin de stabiliser les équilibres actuels entre les statuts. Cela passe à la fois par le renforcement de la politique concours et par l'augmentation du nombre de recrutements de fonctionnaires issus des autres fonctions publiques.

L'objectif est d'atteindre, à partir de 2027 et les années suivantes, la proportion de 50% de fonctionnaires au minimum parmi les recrutements externes.

### Politique concours

Concernant les concours, les engagements importants du précédent plan d'action ont été tenus sur toute la période, y compris dans le nouveau contexte d'emploi de 2024-2025.

Il convient, dans le présent plan d'action pour 2026-2029, de poursuivre cette dynamique dans un contexte de volume d'entrées et sorties moindre.

### Politique détachement entrant

Parallèlement à la politique concours, il convient de renforcer les recrutements de fonctionnaires issus d'autres fonctions publiques, par la voie du détachement ou de l'intégration directe CIGEM. Cet autre levier est complémentaire car il permet de constituer des viviers, d'attirer des profils plus spécialisés ou expérimentés et de s'adresser à des fonctionnaires faisant volontairement le choix de rejoindre l'Etablissement public.



### Comment

- Compte tenu des chiffres du recrutement des années précédentes et de la tendance projetée sur les prochaines années, se donner un objectif plancher de 200 recrutements par concours sur la période 2026-2029 (maintien du volume du précédent plan d'action malgré un contexte moindre de recrutement projeté sur le plan moyen terme), selon un ou plusieurs des modes de recrutement, selon les besoins projetés :
  - Concours interministériels A et B ;
  - 1 ou 2 concours CDC au minimum sur la période (A par spécialité ou B administratif, en fonction des besoins métier).
- Consolider le recours aux concours interministériels de la fonction publique, en mettant le plus possible à profit la géographie des affectations des lauréats pour tenir compte des besoins des bassins d'emploi.
- Utiliser pleinement notre cadre réglementaire pour adapter les épreuves des concours par spécialité aux compétences et profils recherchés par les directions, en y associant des opérationnels, et envisager d'étendre les spécialités en cas de besoins non couverts.
- Développer la stratégie d'approche des fonctionnaires intéressés pour rejoindre l'Etablissement public.
- Impliquer l'ensemble des acteurs « recruteurs » de l'Etablissement public sur le recrutement de fonctionnaires (managers, chargés de recrutement et conseillers RH).
- Par ailleurs, la Direction s'engage à étudier, tout au long de la durée du plan d'action, l'opportunité du recours à un concours de catégorie C si un besoin opérationnel le nécessitait.



## Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- Ouverture de 50 postes concours
- 45 % a minima des arrivées externes se fait par des fonctionnaires (concours + détachements + intégrations directes + réintégrations)
- Qualification du besoin d'un concours CDC et le cas échéant de la spécialité choisie
- Actions de sensibilisation des managers au recrutement de fonctionnaires

2027 :

- Organisation d'un concours maison, en plus des ouvertures de postes aux concours interministériels
- La moitié 50 % a minima des arrivées externes se fait par des fonctionnaires (concours + détachements + intégrations directes + réintégrations)
- Point en commission de suivi de l'accord pour déterminer le nombre de recrutements par concours à ouvrir au-delà de 2028, en fonction de la trajectoire d'effectif

2028 :

- Organisation d'un second concours, le cas échéant, en plus des ouvertures de postes aux concours interministériels
- La moitié 50 % a minima des arrivées externes se fait par des fonctionnaires (concours + détachements + intégrations directes + réintégrations)

2029 :

- La moitié 50 % a minima des arrivées externes se fait par des fonctionnaires (concours + détachements + intégrations directes + réintégrations)
- Bilans de la politique emploi public et perspectives d'actions correctrices



## Indicateur(s) de suivi

- Nombre de recrutements sur postes permanents pourvus par concours, par types de concours
- Nombre de recrutements externes sur postes permanents pourvus par détachement, ou intégration directe, avec durée de détachement
- Nombre d'intégrations de fonctionnaires précédemment en détachement, avec durée du détachement
- Nombre d'agents permanents et non permanents formés pour un concours par spécialité et taux de réussite
- Nombre d'arrivées externes de fonctionnaires par catégories (A/B/C)

N.B. Ces données indiqueront la répartition femmes/hommes

## Soutenir la politique de recrutement

Au cours de l'année 2024, un plan d'action « emploi public » a été élaboré et présenté aux représentants du personnel, dans le cadre des orientations de l'accord-cadre emploi-parcours-compétences 2022-2025. Il a notamment permis les avancées suivantes :

### Formalisation des règles internes de mise en œuvre du décret de 1998

La formalisation et l'ajustement des règles de gestion interne ont été rédigé et partagé dans le cadre du guide des managers, cela a permis de formaliser la priorisation suivante en matière de pourvoir des postes :

1. ouverture en priorité à la mobilité interne ;
2. si le poste n'est pas pourvu en interne, il est ouvert au recrutement externe et en priorité à un fonctionnaire : par la voie du concours, par la voie du détachement ou par l'intégration directe au sein de l'Établissement public de fonctionnaires venant d'autres administrations ;
3. si aucun profil interne ni aucun profil externe de fonctionnaire n'est identifié, le poste est ouvert aux collaborateurs et collaboratrices des filiales du groupe Caisse des Dépôts ;
4. en dernier ressort, il est recouru à un contrat de droit public (CDP long, CDPI), ou, si le poste à pourvoir entre dans l'une des catégories d'emploi listées par le décret n°98-596 du 13 juillet 1998 et que la candidate ou le candidat n'avait pas préalablement un statut public, à un CDI de droit privé.

### Développement des actions en faveur des arrivées concours

Des actions ont été développées à la fois pour présenter l'Établissement public aux candidates et aux candidats ou futures candidates et futurs candidats, afin d'attirer les lauréats les plus adaptés, et pour renforcer et sécuriser les parcours d'intégration : interventions dans les IRA, mise en place d'une instance mensuelle interne de suivi des lauréats, construction d'une semaine d'intégration pour les IRA et concours par spécialité avec construction d'un esprit de promo, job-dating, offre de formation, etc.

Par ailleurs, ont été renforcés les liens avec la DGAFF, ainsi que la participation de l'Établissement public aux différents salons et événements relatifs au recrutement public, ainsi qu'aux groupes de travail portant sur les concours et examens professionnels en se positionnant en "préfigurateur" des nouveaux dispositifs.

Enfin, les travaux sur l'élaboration d'une marque employeur autour des concours et des examens professionnels afin d'encourager les contractuels à passer les concours ont été poursuivis.

### Développement de la stratégie de sourcing des fonctionnaires

Les canaux de publication des offres de postes ont été diversifiés : outre la publication systématique sur choisirleservicepublic.gouv.fr, celles-ci sont relayées sur le réseau professionnel LinkedIn, ainsi qu'à des administrations partenaires en fonction du domaine de spécialité des postes (Bercy, DINUM...).

Par ailleurs, ont été mis en place le recours à des cabinets de recrutement spécialisés dans le secteur public et l'approche directe de fonctionnaires et contractuels de la fonction publique, la formation des chargés de recrutement à l'approche directe ciblée des profils fonctionnaires sur les réseaux sociaux, ainsi que la constitution et l'animation de viviers de candidats fonctionnaires intéressés par une mobilité à la Caisse des Dépôts.

Ces premiers dispositifs doivent être prolongés et renforcés dans le plan d'action pour 2026-2029, en appui des ambitions d'emploi renouvelées. Il doit s'appuyer sur une mobilisation forte sur différents volets, tant en amont du recrutement (communication, sourcing, marque employeur) qu'à l'entrée à l'Établissement public (parcours d'intégration, suivi des arrivées) et tout au long de la carrière (formations métiers, formations concours, formations liées à l'accompagnement du changement dans le cadre de projet de transformation du groupe).



## Comment

- Application des nouvelles règles de priorisation pour les recrutements soit recrutement par mobilité interne comme première intention systématique et recherche, pour les ouvertures externes, de profils moins expérimentés et fléchage systématique des postes comme relevant ou non du décret de 1998 (non utilisé pour la mobilité interne).
- Actions de valorisation et d'accompagnement aux candidatures internes aux concours : poursuivre le développement de l'« espace carrière et promotion » au sein de l'Université CDC en renforçant l'offre de préparation aux examens professionnels et concours à l'ensemble des personnels, permanents et non permanents ayant une ancienneté suffisante, et selon les mêmes modalités CPF quel que soit le statut, structurée autour des principes suivants :
  - suivi des formations de préparation au concours sur le temps de travail à concurrence de 5 jours par an ;
  - bénéfice de 2 jours supplémentaires de formation pour la préparation de l'oral si l'agent est admissible ;
  - bénéfice de 5 jours à prendre si besoin au titre du CPF pour suivre des formations complémentaires dans ou hors du catalogue ;
  - possibilité de bénéficier de 5 jours maximum de préparation personnelle (sans être inscrit à une action de formation) par mobilisation des heures CPF du collaborateur (sans nécessité de mobilisation préalable de son CET).
- Développement des actions en faveur des arrivées concours mais également en faveur des personnels arrivant en détachement et intégrations directes. A ce titre, un accompagnement et une intégration renforcés sont proposés notamment via :
  - la mise en place systématique d'un suivi individualisé avec son Conseiller RH mais également via le Conseiller en Développement des Compétences durant la phase d'intégration ;
  - la mise en place d'un parcours d'intégration structuré autour d'un socle de formation et de l'accès aux modules de connaissance de l'écosystème Groupe Caisse des Dépôts ;
  - la mise en place de parcours spécifiques de formation et d'accompagnement :
    - définis avec les métiers selon les profils des lauréats affectés, afin de tenir compte de la spécificité ou de la technicité de certains métiers de la Caisse des Dépôts ;
    - associées, en tant que de besoin, à une offre de formation personnalisée au cours de la première année de prise de fonction via notamment des dispositifs d'apprentissage entre pairs comme le tutorat technique ; ce parcours fait l'objet d'un suivi au terme d'une période de 6 mois et d'une évaluation à froid au bout de 12 mois.
    - un renforcement de l'accompagnement et de la formation plus spécifiquement destinés aux lauréats IRA à leur arrivée :
      - par la mise en place d'un parcours assurant au besoin la formation au poste de travail ;
      - par un accompagnement personnalisé via un tutorat/mentorat et des entretiens réguliers au besoin, mettre en place un tutorat technique rémunéré.
    - l'expérimentation d'un accompagnement collectif à l'intégration, sous forme d'une formation initiale professionnelle en groupe avec création d'un esprit de « promotion annuelle ».
- Développement et renforcement de la connaissance de la culture publique au sein de l'Etablissement public par une formation systématique des managers et des nouvelles recrues à la DRH au statut et à la carrière publique.
- Développement d'actions de communication dédiées à destination plus spécifiques des contractuels pour mieux faire connaître l'ensemble des actions en faveur de la préparation des concours.
- Poursuite du développement du sourcing et de l'approche directe via les cabinets de recrutement (appelés également cabinets de « chasse ») et installation de la gestion des viviers de

fonctionnaires issus d'autres fonctions publiques, intéressés pour rejoindre l'Etablissement public et ayant des compétences adaptées.

- Création d'un réseau interne de fonctionnaires « ambassadeurs » (« Talents publics ») mobilisé pour relayer d'une part la communication de l'Etablissement public sur nos actions en faveur de la fonction publique et d'autre part la communication sur les postes externes. Notre ambition étant d'activer une stratégie coordonnée d'activation des réseaux externes aux différents niveaux de la hiérarchie afin d'accroître l'impact de l'Etablissement public et de capter les meilleurs profils.
- Promotion de l'image de la Caisse des Dépôts employeur de fonctionnaires et sa marque employeur et ce sur l'ensemble du territoire :
  - Message aux fonctionnaires à structurer et à marketer ;
  - Communication revue sur notre site internet ;
  - Poursuite et renforcement de l'identification des canaux, salons, forums pour s'adresser aux fonctionnaires ;
  - Expérimentation de l'organisation d'un événement externe propre « bienvenue à la Caisse ».



## Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- *Mise en service, dès le 25 novembre 2025, du nouvel outil de recrutement permettant d'avoir des processus plus transparents pour la mobilité interne et le recrutement externe (traçage des candidatures, constitution de viviers, centralisation des comptes-rendus d'entretien, systématisation des réponses...)*
- *Déployer les actions du plan d'action : partage et mise en œuvre des règles de priorité des recrutements, déploiement des formations de préparation aux concours, développement des différents dispositifs d'accompagnement à l'intégration, actions de communication internes/externes déployées pour promouvoir les carrières publiques*

2027-2028-2029 :

- *Adapter et ajuster si besoin les actions du plan d'action*



## Indicateur(s) de suivi

- Bilan annuel du plan d'action et propositions d'ajustements de la politique de recrutement
- Nombre de formations dédiées aux managers et à la filière RH pour faciliter la gestion des équipes mixtes
- Nombre de formations suivies par les recrutés par concours, nombre d'accompagnements individualisés mis en place
- Nombre de formations suivies pour les préparations aux concours

## Carrière : proposer des parcours professionnels motivants

### Poursuivre la dynamique engagée en faveur de parcours promotionnels motivants

Conforter la place de la promotion comme levier de reconnaissance de l'engagement professionnel et des compétences acquises au cours du parcours des fonctionnaires, agents sous statut CANSSM et des salariés, en s'appuyant sur un pilotage fin de la démographie des grades et des qualifications pour leur donner des perspectives d'évolution professionnelle à long terme.

#### Comment

- **Conforter les possibilités de promotion**, dans le cadre des principes statutaires applicables aux fonctionnaires et des dispositions de la convention collective applicable aux salariés, au regard de l'évolution de la démographie des corps et des grades et de l'évolution des métiers et des besoins de la Caisse des Dépôts.
- En particulier :
  - **Respecter le principe de convergence introduit dès 2022** des taux d'avancement applicables aux personnels de catégorie B et C avec les taux cibles applicables dans la fonction publique (cf. annexe ci-après pour chaque grade et corps) ;
  - Favoriser l'accès à la qualification ou au grade supérieur des personnels dotés d'une **solide expérience professionnelle et aptes à l'exercice de responsabilités supérieures**, en particulier pour les cadres ;
  - **Adapter, en tant que de besoin, la répartition entre l'examen professionnel et la promotion au choix**, pour mieux valoriser la richesse des parcours professionnels au sein de la Caisse des Dépôts ;
  - **Garantir la complémentarité des dispositifs de promotion de grades en pilotant le cadre spécifique de reconnaissance** de la diversité des parcours de carrière pour les personnels en fin de carrière (« mesures d'avancement spécifiques »).
- **Valoriser la reconnaissance de la promotion** :
  - en majorant le taux d'évolution de la PFT attribué en cas de promotion : via l'attribution de +10% de PFT en cas d'avancement de grade et de +15% en cas de promotion de corps en intégrant un plancher comme suit :

#### Avancement de grade :

- 1 200 € pour les fonctionnaires de catégorie C,
- 1 500 € pour les fonctionnaires de catégorie B,
- 2 000 € pour les fonctionnaires de catégorie A.

#### Promotion de corps :

- 2 000€ pour les fonctionnaires de catégorie B,
- 2 500 € pour les fonctionnaires de catégorie A.

Applicable aux promotions intervenant dès le 1<sup>er</sup> janvier 2026.

- en majorant **de 5 % la rémunération fixe des salariés** en cas de promotion dans une qualification supérieure (hors promotion « automatique »), cette majoration ne pouvant être inférieure à l'équivalent de 25 points.
- S'attacher à ce que **les personnels promus exercent effectivement des fonctions correspondantes à leur nouveau corps ou à leur nouvelle qualification** de manière que la promotion se concrétise par l'exercice de responsabilités en adéquation avec les dispositions des statuts particuliers ou de la convention collective.
- Garantir **la transparence et la qualité des informations** portées à la connaissance des personnels sur les campagnes de promotions.
- Concernant **les agents en CDPI** :
  - En application des textes légaux et du cadre de gestion de l'Etablissement public, la Caisse des dépôts réaffirme la place de la promotion comme voie par excellence de reconnaissance de l'expérience et des compétences acquises au cours du parcours, en donnant des perspectives d'évolution professionnelle à ses personnels tout en apportant une réponse aux besoins d'expertise et de compétence des services et au renouvellement démographique de l'Etablissement public ;
  - Sous réserve de satisfaire aux obligations statutaires, les agents en CDPI ont tout d'abord accès aux concours internes de la fonction publique qui sont autant une voie de titularisation dans le corps de fonctionnaires qu'une voie de promotion interne, en particulier pour les agents contractuels recrutés sur emploi de catégorie C ou B. Ils bénéficient, à cet effet, de l'offre de formation proposée par l'établissement public ;
  - Par ailleurs, dans le respect du cadre réglementaire et jurisprudentiel applicable aux agents contractuels de la fonction publique, la politique de mobilité de la CDC offre des opportunités pour renforcer les perspectives de progression de carrière et les parcours promotionnels susceptibles également d'être valorisés par la rémunération ;
  - A ce titre, dans le cadre de la mise en application de la directive transparence, une cotation des emplois de l'Etablissement public sera réalisée et permettra à chaque contractuel de droit public de bénéficier des attributs statutaires et de rémunération afférant à l'emploi qu'il viendra pourvoir par le biais d'un recrutement externe ou d'une mobilité interne ;
  - Enfin, la fonction RH de proximité propose un accompagnement à la mobilité vers un poste de la catégorie supérieure aux agents de catégorie C ayant atteint l'indice 600 et aux agents de catégorie B ayant atteint l'indice 800.
- Etudier, en 2026, la possibilité de la création d'un nouveau grade au sein de la classe des DET.



## Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

**2026 :**

- *Mise en œuvre au titre de l'année 2026 des ratios annexés à l'avenant n°1 du 18 juillet 2024 pour les promotions de corps et avancements de grade des fonctionnaires et agents CANSSM et des ratios annexés au présent accord pour les salariés*
- *Organiser un groupe de travail associant les organisations syndicales pour déterminer les modalités d'une mise en œuvre d'une obligation de mobilité imposée aux personnels à la suite d'une promotion*
- *Dématérialiser le formulaire de proposition rédigé par les managers pour proposer à la promotion leurs collaborateurs, pour en simplifier les modalités, renforcer la transparence du processus, faciliter le reporting et l'information des acteurs (manager, collaborateur, organisations syndicales)*

**2027 :**

- *Mise en œuvre au titre de 2027 des promotions de corps et avancements de grade selon les ratios annexés*
- *Elaborer un bilan des lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours du 30 avril 2024*

- *Conduire une concertation visant à mettre à jour les lignes directrices et tenant compte des conclusions du groupe de travail sur la mobilité organisé en 2026*

**2028-2029 :**

- *Mise en œuvre des promotions de corps et avancements de grade selon les ratios annexés*



### Indicateur(s) de suivi

- Bilan annuel des volumes de promotions intégrant la répartition des personnels promouvables et promus par direction
- Indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Nombre de personnels ayant bénéficié de la préparation aux examens professionnels et taux de réussite
- Nombre d'agents proposés à la promotion
- Analyse des avis exprimés par les managers à l'occasion des entretiens d'objectifs et de performance
- Nombre de recours
- Nombre d'agents en CDPI ayant bénéficié de l'accompagnement à la mobilité vers un poste supérieur, dans le cadre de l'engagement ci-dessus

## ANNEXE : Taux de promotion et orientations sur les volumes

### **I. Corps et Grade de fonctionnaires**

#### Avancements des fonctionnaires de catégorie C

##### **Filière administrative**

###### Avancement au grade d'AAP2 :

- 28% en 2026, soit un potentiel de 12 postes, à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 26% en 2027, soit un potentiel de 17 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 26% en 2028, soit un potentiel de 17 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 26% en 2029, soit un potentiel de 17 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix

###### Avancement au grade d'AAP1 :

- 16.5% en 2026, soit un potentiel de 26 postes par la voie du choix
- 15% en 2027, soit un potentiel de 32 postes par la voie du choix
- 15% en 2028, soit un potentiel de 40 postes par la voie du choix
- 15% en 2029, soit un potentiel de 38 postes par la voie du choix

##### **Filière technique**

###### Avancement au grade d'ATP2 :

- 1 promotion sur la période de l'accord cadre

###### Avancement au grade d'ATP1 :

1 promotion sur la période de l'accord cadre

#### Avancements des fonctionnaires de catégorie B

##### Avancement au grade de secrétaire d'administration de classe supérieure

- 18% en 2026, soit un potentiel de 42 postes, à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 16% en 2027, soit un potentiel de 43 postes, à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 16% en 2028, soit un potentiel de 44 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 16% en 2029, soit un potentiel de 44 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix

##### Avancement au grade de secrétaire d'administration de classe exceptionnelle

- 14% en 2026, soit un potentiel de 30 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 13% en 2027, soit un potentiel de 40 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 13% en 2028, soit un potentiel de 40 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix
- 13% en 2029, soit un potentiel de 40 postes à raison d'2/3 des postes pourvus par examen professionnel et 1/3 au choix

### **Avancements des fonctionnaires de catégorie A**

Les avancements au grade d'attaché principal d'administration sont calculés en application du taux de référence fixé par arrêté en date du 30 septembre 2013 de la ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique. Une fois le nombre d'avancements déterminé, la Caisse des dépôts s'engage à pourvoir chaque année 50% des postes au choix et 50% par examen professionnel.

L'application du taux réglementaire détermine un potentiel de l'ordre de 35 postes par an, soit 17 postes accordés pour l'examen professionnel et 18 postes accordés par promotion au choix, par rotation.

Les avancements au grade d'attaché d'administration hors classe seront prononcés au choix chaque année parmi les attachés principaux d'administration remplissant les conditions définies par le décret n°2011-1317 du 17 octobre 2011 modifié.

Le nombre d'attachés hors classe ne peut excéder un pourcentage des effectifs du corps, fixé par arrêté interministériel du 30 septembre 2013 de la ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, du ministre de l'économie et des finances et du ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget. Enfin, certains attachés d'administration hors classe pourront accéder à l'échelon spécial dans une proportion ne pouvant être supérieure au pourcentage des effectifs d'attachés d'administration hors classe, fixé par arrêté interministériel du 30 septembre 2013 précité.

### **Promotions de C en B**

Compte tenu de la démographie des corps de catégorie C et de l'évolution des besoins en emplois sur la catégorie B, les volumes de recrutements dans le corps des secrétaires administratifs par la voie de la promotion interne sont établis sur un potentiel de l'ordre de 120 promotions sur la période 2026 à 2029, dont 40 sont d'ores et déjà engagés au titre de 2026.

Au titre de 2027, 2028 et 2029, la répartition des promotions se fera à raison de 50% par la voie de l'examen professionnel et 50% au choix pour l'accès au grade de secrétaire administratif de classe normale.

### **Promotions de B en A**

Compte tenu de la démographie des corps de catégorie B et de l'évolution des besoins en emplois sur la catégorie A, les volumes de recrutements dans le corps des attachés d'administration par la voie de la promotion interne sont établis sur un potentiel de l'ordre de 150 promotions sur la période 2026 à 2029, dont 30 sont d'ores et déjà engagés au titre de 2026.

Au titre de 2027, 2028 et 2029, la répartition des promotions se fera à raison de 50% par la voie de l'examen professionnel et 50% au choix.

## **II. Avancement et promotion des personnels sous statut CANSSM**

### **Avancements en catégorie B**

#### **Avancement au grade de secrétaire d'administration de classe supérieure**

Potentiel de 1 poste par an sous réserve que le volume de promouvables permette de déclencher une procédure d'avancement.

Les avancements seront prononcés au choix.

### Avancement au grade de secrétaire d'administration de classe exceptionnelle

Pour mémoire 2026 : 11%, soit un potentiel de 2 postes

Pour 2027 et 2028 et 2029 : Potentiel de 1 poste par an sous réserve que le volume de promouvables permette de déclencher une procédure d'avancement.

Les avancements seront prononcés au choix.

### Avancements en catégorie A

#### Avancement au grade d'attaché principal

- Promotion au choix : 1 poste sur la période.

### Promotions de C en B et de B en A

Compte tenu de l'absence de recrutement, la clause de sauvegarde sera mise en œuvre.

- Promotion de C en B : 1 poste sur la période
- Promotion de B en A : 1 poste sur la période

## **III. Mesures d'avancement spécifiques**

Dans le prolongement de l'accord précédent, les collaborateurs les plus séniors pourront bénéficier de **mesures d'avancement spécifiques**, sauf rapport défavorable de la hiérarchie, dans les conditions suivantes. Les agents concernés par un rapport défavorable en seront informés et pourront former, s'ils le souhaitent, un recours gracieux.

Les conditions d'échelonnement indiciaire qui encadrent les critères d'éligibilité aux mesures d'avancement spécifiques, s'appliqueront sous réserve de l'évolution des statuts particuliers, susceptible d'intervenir dans les 4 ans à venir et qui viendrait modifier l'échelonnement indiciaire ou les conditions d'avancement de chacun des corps concernés.

### Fonctionnaires de catégorie C

#### Filière administrative

- Avancement au grade d'AAP2 pour les AA âgés d'au moins 55 ans détenant au moins le 6ème échelon ainsi que cinq ans de services effectifs dans le grade, l'ensemble des conditions devant être réunies au 31 décembre de l'année du tableau : potentiel de 8 avancements sur la période.
- Avancement au grade d'AAP1 pour les AAP2 âgés d'au moins 55 ans, détenant au moins le 6ème échelon et 5 ans de services effectifs dans le grade, l'ensemble des conditions devant être réunies au 31 décembre de l'année du tableau : potentiel de 27 promotions sur la période.

#### Filière technique

- Avancement au grade d'ATP1 pour les ATP2 âgés d'au moins 55 ans, détenant au moins le 6ème échelon et 5 ans de services effectifs dans le grade, l'ensemble des conditions devant être réunies au 31 décembre de l'année du tableau : potentiel de 1 promotion sur la période.

### **Fonctionnaires de catégorie B**

- Avancement au grade de secrétaire d'administration de classe exceptionnelle pour les secrétaires d'administration de classe supérieure âgés de 55 ans et détenant au moins le 12ème échelon et ayant au moins cinq ans de services effectifs dans leur grade, l'ensemble des conditions devant être réunies au 31 décembre de l'année du tableau : potentiel de 13 promotions sur la période.
- Avancement au grade de secrétaire d'administration de classe supérieure pour les secrétaires de classe normale âgés de 55 ans au moins, détenant le 11ème échelon au moins de leur grade et ayant cinq ans de services effectifs publics en catégorie B, l'ensemble des conditions devant être réunies au 31 décembre de l'année du tableau : potentiel de 24 promotions sur la période.

### **Agents sous statut CANSSM de catégorie B**

- Avancement au grade de secrétaire d'administration de classe exceptionnelle pour les secrétaires d'administration de classe supérieure âgés de 55 ans au moins, détenant depuis au moins deux ans le 12ème échelon et ayant au moins 5 ans de services effectifs dans leur grade, l'ensemble des conditions devant être réunies au 31 décembre de l'année du tableau : potentiel 1 promotion sur la période,
- Avancement au grade de secrétaire d'administration de classe supérieure pour les secrétaires de classe normale âgés de 55 ans au moins, détenant le 11ème échelon au moins de leur grade et ayant cinq ans de services effectifs publics en catégorie B, l'ensemble des conditions devant être réunies au 31 décembre de l'année du tableau : potentiel de 6 promotions sur la période.

## **IV. Agents contractuels sous le régime des conventions collectives**

- 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 : 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 1er janvier de l'année considérée.

## **Mobilité : faire des talents internes la 1<sup>ère</sup> source de pourvoi des postes**

### **Favoriser la dynamique de mobilité interne**

La mobilité interne représente un levier stratégique pour l'institution. Pleinement alignée avec les objectifs de Grandissons Ensemble, en particulier la valorisation de la performance et du développement des personnels, la mobilité interne reste une attente forte des personnels ; en effet, les possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'Etablissement public figurent, en 3<sup>ème</sup> place des points d'attention du baromètre collaborateurs QVCT 2025.

C'est en cela que l'Etablissement public réaffirme la priorité qu'elle donne à la mobilité interne comme première voie de recrutement avec pour objectif de continuer à pourvoir au moins 65% des postes vacants via la mobilité interne.

La culture de la mobilité interne au sein de l'Etablissement public nécessite d'être renforcée, afin d'offrir des parcours de carrière diversifiés, promotionnels et permettant l'accès aux responsabilités des collaborateurs de tous statuts. C'est à ce titre qu'un plan d'action ambitieux est proposé tant sur les enjeux de dynamique de la mobilité, de l'accompagnement, de l'accès à l'information, de la planification de temps dédié, de poursuite de la valorisation financière et enfin de la création d'indicateurs de suivi complémentaires.

Ce plan d'action repose sur un équilibre entre la mobilisation de l'ensemble des acteurs : les collaborateurs eux-mêmes comme premiers acteurs de leur mobilité volontaire, les managers dont l'implication dans le développement professionnel de leurs collaborateurs est réaffirmée, ainsi que la filière RH qui est un soutien indispensable tant pour la politique globale que pour les accompagnements individuels.

### **Comment**

- Améliorer la capacité de projection des personnels sur les différents métiers de l'Etablissement public :
  - En proposant des aires de mobilité plus fiables adossées à la démarche confortée de GEPP. Les trajectoires professionnelles ainsi rendues plus accessibles et lisibles permettront un meilleur accompagnement individualisé par le manager et les RH. Les collaborateurs pourront plus facilement visualiser et se projeter sur les champs des possibles en mobilisant les formations nécessaires le cas échéant ;
  - En poursuivant le déploiement des entretiens de parcours professionnels et en faisant un moment-clé de construction du parcours professionnel et d'accompagnement par la DRH (cf. Plan d'action parties GEPP, compétences, intergénérationnel) ;
  - En suivant prioritairement les personnels qui seraient sur leur fonction depuis plus de 5 ans grâce à une meilleure utilisation des temps d'échange dédiés dans le cadre de l'entretien annuel et/ou de parcours professionnel. Cette démarche permettra d'accompagner leur dynamique de carrière et de développer avec eux leur parcours professionnel au sein de l'Etablissement public ou plus largement dans le groupe ;
  - En rendant l'expérience de recrutement plus facile d'accès et plus fluide, pour les collaboratrices, les collaborateurs et les managers, par le déploiement d'un nouvel outil début 2026 (cf. Plan d'action partie emploi).

- En systématisant l'utilisation de l'outil de gestion des compétences (Talent & Vous). Cet outil permettra, en effet, de recenser l'ensemble des compétences des collaborateurs et sera force de proposition sur les offres de postes internes (cf. Plan d'action partie GEPP) ;
- En renforçant les actions de communication et les temps d'échanges dédiés. L'organisation de forums métiers type « semaine de la mobilité » EP favoriseront une meilleure connaissance des autres directions et des trajectoires possibles, porteuse d'une mobilité inter-directions. Les actions de communication dédiées devront également être repensées afin de rendre plus lisibles les exemples de parcours professionnels et l'offre d'accompagnement proposée.
- **Impulser un cadencement des mobilités sur la base du volontariat :**
  - En affichant des durées indicatives optimales d'occupation de postes ;
  - En expérimentant, le cas échéant, une campagne de mobilité coordonnée à l'instar de certaines administrations, sur une direction et/ou un bassin d'emploi ;
  - En renforçant nos plans de succession afin d'être en capacité d'anticiper la ou le prochain titulaire du poste ;
  - En développant les postes ouverts en multisites, quand cela est possible au regard de l'organisation des équipes.
- **Lancer une enquête sur la perception de la mobilité interne auprès de l'ensemble du personnel** afin de mieux comprendre les attentes, les freins et les difficultés à la mise en mouvement tant du point de vue de l'agent que du manager. Cette enquête viendra en appui des actions proposées et permettra de construire l'événement dédié à la mobilité interne.
- **Assurer une diffusion interne des fiches de poste** avant publication externe, et améliorer la rédaction des compétences attendues et mention de l'emploi repère.
- **Mobilisation de la filière RH pour développer le sourcing interne** sur les postes sur lesquels les compétences existent en interne : renforcement de l'animation et du partage d'information sur les besoins des métiers et les profils existants, utilisation systématique des données issues de l'entretien de parcours professionnel, formation des CRH aux enjeux de mobilité.
- Dans le cadre des objectifs en matière des équilibres d'emploi, veiller particulièrement aux **parcours de mobilité des fonctionnaires** au sein de l'Etablissement public, depuis leur entrée, en promouvant notamment les parcours ascensionnels, de façon à augmenter le nombre de fonctionnaires dans la hiérarchie.



## Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

**2026 :**

- *Lancement de l'enquête sur la perception de la mobilité interne auprès de l'ensemble du personnel de l'Etablissement public*
- *Introduction de la notion de durée indicative de durée d'occupation d'un poste sur les fiches de poste*
- *Expérimentation d'une campagne de mobilité coordonnée sur une direction et/ou un bassin d'emploi*

**2027 :**

- *Organisation d'un événement interne dédié pour faire connaître les métiers de l'établissement public et mettre en relation l'ensemble du personnel sur le T1 2027*
- *Poursuite du déploiement et suivi des actions proposées*

2028 :

- *Poursuite du déploiement et suivi des actions proposées*
- *Production d'une étude sur la mobilité interne au regard des outils déployés (parcours professionnels) et une analyse des impacts sur la mobilité interne de la mise en compatibilité des référentiels de compétences GEPP et formation et des aires de mobilité (cf Plan d'action partie GEPP)*

2029 :

- *Mise en œuvre des actions ajustées en fonction des résultats des actions et études 2026-2028*



### Indicateur(s) de suivi

- Nombre de postes pourvus par mobilité interne / nombre de postes ouverts dans Mobil&Vous, par type de postes, statuts et corps/qualifications d'emploi, types de mobilité (à partir de 2027)
- Nombre de souhaits de mobilité exprimés dans le cadre de l'entretien de parcours professionnel / mobilités effectives
- Nombre de mobilités internes effectives après l'obtention d'une promotion de corps (suite à un examen professionnel ou au choix) si le collaborateur n'est pas déjà sur un poste correspondant à son niveau.

## Renforcer l'accompagnement des managers et la dynamique de carrière des personnels

Accentuer la dynamique de mobilité interne au sein de l'Etablissement public constitue un des objectifs prioritaires du présent plan d'action. Celui-ci visera sur les quatre ans à renforcer l'accompagnement par la DRH :

- d'une part des managers, premier interlocuteur RH sur la mobilité ;
- d'autre part, des personnels pour une dynamique de carrière proactive.

### Comment

Le renforcement de la mobilité interne étant un axe stratégique de la politique RH de l'Etablissement public pour les années à venir, l'ensemble de la DRH est mobilisé pour :

- **Renforcer le rôle des managers**, à la fois dans leur fonction d'appui au développement professionnel de leurs équipes et dans leurs actions de recrutement interne, en :
  - Capitalisant sur l'offre d'accompagnement managérial notamment via l'offre de formation proposée par l'Ecole du Management ;
  - Précisant leur rôle attendu dans le cadre de l'accompagnement de leurs collaborateurs dans leur parcours professionnel ;
  - Soutenant les managers qui en tant que recruteurs font le choix de miser sur la montée en compétences de candidats internes issus d'une filière métier différente, en prévoyant dans le processus d'intégration un parcours de formation adapté ;
  - Exploitant le nouvel outil de recrutement et de mobilité interne déployé au plus tard au T1 2026 qui offrira une expérience collaborateur & managers plus simple ;
  - Travaillant avec les managers sur des descriptifs de fonction plus lisibles à l'aide de l'IA pour simplifier et harmoniser à compter de 2026.
- **Accompagner les personnels** dans la clarification de leurs souhaits et champs du possible dans le cadre d'un projet d'évolution vers un autre métier, une autre direction en :
  - Travaillant sur une offre d'accompagnement de mobilité qui pourrait prendre la forme de « Vis ma vie » afin d'appréhender le métier ou l'activité ciblée par le collaborateur ;
  - Exploitant davantage encore les outils mis à disposition à savoir : Mobil & vous qui permet de se créer des alertes sur les postes ouverts et Talent & vous qui permet de recevoir des offres de postes les plus adaptées à son profil et attentes. Des formations seront proposées sur ces outils pour une prise en main facilitée.
- **Repenser l'offre de bilan de carrière / compétences** à proposer aux collaborateurs.
- **Clarifier la pratique de publication en « offres réservées »** pour les mobilités internes en reposant les modalités de gestion/publications à ces offres et dans quel cadre elles doivent être utilisées.
- **Apporter une réponse systématique et argumentée aux candidats non retenus sur un poste et prioriser l'accompagnement des personnels** souhaitant faire une mobilité et ayant fait plusieurs candidatures successives infructueuses.
- Accompagner de façon rapprochée les collaborateurs faisant face à une situation complexe ou difficulté nécessitant un accompagnement de proximité et pour lesquels un premier niveau d'actions n'a pas permis de trouver de solution, en confortant le dispositif de l'**Agence des transitions professionnelles** à Paris, Angers et Bordeaux, dispositif piloté par la DRH.
  - Ce dispositif cible des personnels :
    - éloignés de l'environnement de travail à la suite d'absences longue durée ;
    - en réintroduction à l'Etablissement Public ;
    - pour lesquels un repositionnement dans un nouveau collectif de travail s'avère nécessaire ;
    - affectés en Ile-de-France, à Angers ou à Bordeaux.

- Ne sont pas ciblés :
  - les agents concernés par une démarche disciplinaire en cours ;
  - les cadres dirigeants, les non-permanents.
- Prérequis :
  - l'agent est volontaire pour intégrer l'agence de transition ;
  - une mission a été identifiée et acceptée par toutes les parties prenantes ;
  - une ligne budgétaire dédiée est disponible au sein de l'agence de transition.



## Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- *Déploiement d'un plan de développement aux managers (recrutement mais également accompagnement)*
- *Développer les revues de personnel selon une méthode harmonisée entre les périmètres RH Métiers*
- *Mise en œuvre d'un suivi individualisé par le CRH à proposer à tous les collaborateurs ayant réussi une promotion de corps suite à un examen professionnel ou au choix*
- *Mise en place d'une offre de bilan carrière structurée qui soit harmonisée et homogène sur l'ensemble des plaques*
- *Une pratique des « offres réservées » clarifiée*
- *Mise en place d'une offre d'accompagnement structurée destinée plus spécifiquement à ceux et celles qui souhaitent évoluer vers une autre filière professionnelle en expérimentant des « vis ma vie » par exemple*
- *Déploiement de l'agence des transitions professionnelles d'Angers et Bordeaux*

2027 :

- *Poursuite du déploiement du plan d'action*

2028 :

- *Poursuite du déploiement du plan d'action*
- *Bilan à 3 ans sur la base d'une nouvelle enquête de satisfaction*

2029 :

- *Ajustements du plan d'action*



## Indicateur(s) de suivi

- Nombre de bilans carrière proposé
- Nombre de formations suivies par la communauté managériale sur le thème de l'accompagnement de ses collaborateurs
- Nombre d'offres réservées sur le total des postes ouverts
- Nombre de « vis ma vie »
- Nombre de personnes suivies dans les agences de transitions professionnelles

## Mieux valoriser la mobilité interne

**Inciter à la mobilité interne, la reconnaître et la valoriser en accompagnant et rétribuant les changements de poste, particulièrement quand ils induisent une mobilité géographique.**

### Comment

- **Rendre plus lisible et transparente l'offre d'accompagnement financier à la mobilité et valoriser l'ensemble des nombreux dispositifs existants.**
- **Poursuivre l'application du référentiel mobilité en l'état jusqu'à l'application de la loi sur la transparence des rémunérations qui impliquera de revoir ce dispositif.**
- **Poursuivre les expérimentations**, en lien avec les enseignements issus des analyses prospectives portées dans le cadre de l'observatoire des métiers, des compétences et de l'emploi, 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 (cf. Plan d'action partie rémunérations).
- **Offrir de nouvelles garanties dans le cadre des mobilités géographiques :**
  - Augmenter la prime territoriale de 1 000 € pour la porter à 4 000€ en cas d'occupation d'un poste entre 3 ans et 5 ans révolus et maintien d'une prime territoriale de 1 000 euros à partir de la 6ème année d'ancienneté sur le poste ;
  - Rembourser la moitié du forfait SNCF pour les personnels en célibat géographique entre la résidence principale et l'affection professionnelle à condition que ce ne soit pas dans le même département. Cette garantie s'applique quand bien même le collaborateur bénéficie d'un véhicule de service ou de fonction.
- **Faire bénéficier des dispositifs financiers (hors ITM, prime territoriale et aides au déménagement) aux lauréats concours à l'instar des mobilités Groupe qui sont affectés en région (hors affectation locale) :**
  - Aide à la recherche de logement et/ou double résidence ;
  - Aide recherche emploi pour le conjoint.
- **Prendre charge les vaccins en outre-mer pour l'ensemble de la famille à charge (Rubrique accompagnement du conjoint / famille)**
- **Poursuivre l'accompagnement financier dans le cadre des mobilités géographiques :**
  - Application de l'ensemble des indemnités et prises en charge définies dans la Partie 2 du présent accord, dont les deux dispositifs suivants sont pérennisés dans le cadre de ce plan d'action :
    - L'indemnisation des frais de double résidence ;
    - La prise en charge d'une visite de reconnaissance dans le cadre d'une future affectation.
  - Poursuite, sur la durée du présent plan d'action, à l'attention des personnels en mobilité géographique, d'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 et avec lesquels la MSG a développé un partenariat, pour les agents éligibles à un logement social ou intermédiaire ;

- o 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'Etablissement public, éligibles ou pas à un logement social ;
  - o le prestataire auprès duquel la MSG a contracté une prestation d'accompagnement au bénéfice de l'ensemble du personnel en mobilité géographique qui permet de rechercher un logement locatif adapté à la situation familiale de l'agent ;
  - o l'accompagnement du service des prêts de la MSG pour le financement de l'acquisition d'un bien immobilier dans la ville (ou ses environs) où l'agent effectue sa mobilité géographique, peu importe qu'il soit locataire ou propriétaire de sa résidence principale actuelle et sous réserve qu'il n'ait pas un prêt immobilier MSG en cours.
- **Maintenir l'indemnité compensatrice de rémunération applicable à l'occasion d'une mobilité groupe aux agents contractuels sous le régime des conventions collectives et aux agents contractuels de droit public à durée indéterminée telle que définie par la note de la DRH du 2/02/2024.**



### Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

- *Rendre plus lisible l'offre d'accompagnement financier à la mobilité et mieux faire connaître l'ensemble des nombreux dispositifs existants*
- *Intégrer des éléments de retour d'expérience relatifs aux aides financières des agents concernés par la mobilité fonctionnelle ou géographique, dans l'enquête de perception de la mobilité interne*



### Indicateur(s) de suivi

- Volume de mobilités fonctionnelles et géographiques en tenant compte de la répartition femmes/hommes
- Coût total de tous les dispositifs de mobilité, nombre de bénéficiaires, coût moyen par bénéficiaire

## Rémunérations : valoriser équitablement les parcours en approfondissant les leviers de reconnaissance

### Approfondir les leviers managériaux de reconnaissance des parcours par la rémunération

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

##### Animer les campagnes managériales annuelles, à partir de principes directeurs communs pour tout l'Etablissement public

Les enveloppes destinées aux campagnes managériales annuelles sont établies sur la base des masses indiciaires des années concernées, intégrant les évolutions d'effectifs pour les salariés et les CDP et sur la base des montants de PFT pour les fonctionnaires. Elles sont basées sur les principes suivants :

- La détermination annuelle du taux directeur 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.
- L'augmentation collective minimale garantie, pour les salariés de droit privé et contractuels (CDP longs, CDPI), est une hausse d'au moins 6% de la somme de la rémunération indiciaire sur la période du plan d'action, selon les dispositions suivantes :
  - Elle est établie en calculant la différence entre la somme de la masse indiciaire applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2026 et celle au 1<sup>er</sup> janvier 2030 des agents présents sur toute la période ;
  - Elle inclut les effets indiciaires de la garantie bas salaires. Elle ne comprend en revanche pas les effets indiciaires liés aux promotions et mobilités (retraités du calcul). Cette garantie aura un impact sur la rémunération (indiciaire et indemnitaire) collective des fonctionnaires compte tenu de la transposition du taux qui leur est applicable ;
  - Cette garantie collective sera vérifiée et appliquée à la fin du plan d'action. Si cette garantie n'était pas atteinte, le différentiel constituerait une enveloppe complémentaire aux augmentations individuelles, à la main des managers, pour la campagne 2030.
- La détermination annuelle du taux directeur de progression des enveloppes destinées aux augmentations individuelles à servir lors des campagnes managériales aux fonctionnaires et agents statutaires CANSSM au titre de la prime de fonction et de technicité, en cohérence avec le taux retenu sur les salariés et les CDP.
- Le calcul des 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.
- La détermination en NAO d'un niveau minimal d'augmentation individuelle pour chaque attributaire, en lien avec le taux directeur.
- L'équilibre général des taux de progression précités.

- La proposition d'un examen individuel de la situation des personnels n'ayant eu aucune augmentation trois années consécutives, afin de vérifier l'objectivité des motifs, ainsi que leur proposer un accompagnement personnalisé dans l'exercice des missions.

### **Assurer une progression des rémunérations les moins élevées**

L'objectif est de garantir individuellement 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 et les contractuels de droit public ;
- sous la forme d'un taux d'augmentation de la prime de fonction et de technicité pour les fonctionnaires et agents statutaires CANSSM ;
- 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 basé sur la manière de servir.

Les personnels couverts par cette disposition sont ceux qui, tous statuts confondus, perçoivent une rémunération de base (indiciaire et indemnitaire) inférieure à 3 SMIC. Ils bénéficient d'une garantie individuelle dans les conditions suivantes, sauf justification managériale :

- chaque agent contractuel sous le régime des conventions collectives ou de droit public disposant d'une rémunération de moins de 3 SMIC sur l'ensemble de la période du plan d'action, constatera au terme de la période au moins 2,5% d'augmentation de son salaire indiciaire ;
- chaque fonctionnaire disposant d'une rémunération de moins de 3 SMIC sur l'ensemble de la période du plan d'action, constatera au terme de la période une évolution de sa PFT d'au moins 6%.

Dans l'hypothèse où une mesure destinée aux rémunérations les moins élevées était mise en œuvre sur l'exercice 2030, celle-ci s'appliquerait aux personnels qui tous statuts confondus, percevraient une rémunération de base (indiciaire et indemnitaire) inférieure à 3 SMIC.

### **Assurer une garantie inflation**

Cette garantie est basée sur le constat d'un décalage entre l'évolution de la rémunération individuelle globale (ensemble des éléments de rémunération perçus au cours de la période de référence à savoir la rémunération indiciaire ou forfaitaire hors les cadres dirigeants pour les salariés de droit privé et contractuels, et le traitement indiciaire et la PFT ou la rémunération forfaitaire hors les cadres dirigeants pour les fonctionnaires) et l'indice mensuel des prix à la consommation (IPC) hors tabac INSEE sur la même période des quatre dernières années. Ce versement se fera au cours du dernier trimestre de l'année. Si la rémunération globale perçue par le collaborateur au terme de la période de référence a évolué moins vite que l'inflation, celui-ci bénéficie d'une prime exceptionnelle équivalente à l'écart ainsi constaté. Cette garantie est examinée et versée une fois par an.

Les personnels couverts par cette disposition sont ceux qui perçoivent une rémunération de base (fixe, prime) correspondant à un temps plein inférieure à 4 PASS (plafond annuel de sécurité sociale). Pour le calcul, sont neutralisés les effets liés aux évolutions de quotité de temps travaillée (à la hausse/baisse), de double prime inflation en 2026 pour les fonctionnaires et sont retraitées les primes/augmentations liées à la mobilité.

Cette garantie pour les collaborateurs est plafonnée à 4 000 euros brut.

La garantie est attribuée aux personnels occupant un poste au début et à la fin de la période de calcul et occupant un poste au moment du versement. Le versement se fera au deuxième trimestre. Les agents mis à disposition d'entités externes bénéficient des mêmes garanties.

Cette garantie joue sauf rapport défavorable express du management.

Cette garantie couvrira l'année 2025 pour les fonctionnaires (en plus des 4 années du plan d'action). Cette garantie sera versée au plus tard en avril 2026.



### Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026 – 2029

- Assurer une augmentation collective minimale garantie de 6% sur les quatre années
- Mettre en œuvre les campagnes annuelles selon les principes décrits ci-dessus



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

Bilan annuel des campagnes managériales comprenant notamment des éléments sur les augmentations individuelles, les mesures relatives aux rémunérations les moins élevées et les mesures de garantie anti-inflation. Pour ces catégories, les bilans comprendront *a minima* : nombre d'agents concernés, éléments chiffrés (moyennes, mini, maxi, médianes), comparaison par rapport à l'année antérieure et éléments de comparaison femme/homme et par direction. Le nombre de personnes n'ayant eu aucune augmentation trois années consécutives est également transmis.

## Approfondir les leviers managériaux de reconnaissance de la performance

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



### Comment

- Capitaliser et améliorer l'offre d'accompagnement à destination des managers relative au processus d'évaluation et la fixation et l'évaluation des objectifs annuels.
- S'assurer que les objectifs fixés par les managers renvoient à des critères SMART et contiennent à la fois des objectifs individuels et des objectifs collectifs, dont l'appréciation des résultats reste individualisée.
- Revoir et ajuster les taux de PVO de certains emplois-repères en cohérence avec la future cotation des postes induite par la directive transparence.
- Etudier la faisabilité et la pertinence d'un dispositif de reconnaissance de la surperformance.



### Cibles sur les 4 ans / 2026- 29

- Continuer à acculturer les managers et les agents à l'exercice de l'entretien d'évaluation et son articulation avec le dispositif de PVO
- Faire connaître l'importante offre de formation et d'accompagnement (coaching, ...) en matière de préparation et de conduite de l'entretien pour diffuser des pratiques managériales vertueuses
- Définition par le manager lors de l'entretien d'objectifs et de performance (EOP), d'objectifs individuels dont l'évaluation permettra le versement de la part variable individualisée



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

- Bilan annuel de la campagne de part variable sur objectif (PVO)

## Préparer la Directive Transparence en objectivant d'avantage la rémunération

La directive européenne n° 2023/970 du 10 mai 2023 vise à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur, notamment par la transparence des rémunérations.

Sa transposition en France est attendue pour le second semestre 2025. Les dispositions relatives à l'obligation de communication des données sur les écarts de rémunérations hommes/femmes seront applicables à compter du 7 juin 2027, date à laquelle l'ensemble des employeurs d'un effectif d'au moins 150 personnes devront produire les indicateurs prévus par la directive.

Elle s'appliquera :

- aux employeurs des secteurs public et privé ;
  - à tous les travailleurs qui ont un contrat de travail ou une relation de travail au sens du droit, des conventions collectives et/ou des pratiques en vigueur dans chaque État membre, y compris les stagiaires et les apprentis. Un point de précision est attendu pour les intérimaires ;
  - aux candidats à un emploi.

Cette directive repose sur deux principes clés :

- d'une part, une définition large de la rémunération, comprise comme le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimal et tout autre avantage, payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature (composantes variables ou complémentaires), par un employeur à un travailleur en raison de l'emploi de ce dernier. S'il est attendu que le texte de la transposition vienne préciser les composantes de la rémunération retenue, pour l'heure cette définition ne se limite pas à la seule rémunération fixe des collaborateurs ;
- d'autre part, la mise en place d'une structure de rémunération garantissant l'égalité de rémunération pour un même travail ou un travail de même valeur.

L'Etablissement public doit se saisir de cette obligation pour progresser dans la transparence et l'équité de la politique de rémunération, et notamment renforcer l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes.

L'application de la directive transparence amènera en effet l'Etablissement public à faire évoluer sensiblement les sous-jacents de sa politique de rémunération. Cette dernière devra désormais rechercher davantage une convergence des rémunérations en fonction du poste occupé et sur la base de critères étrangers à cette notion, notamment l'ancienneté.

Pour ce faire, l'Etablissement public doit se doter d'une méthodologie et d'outils dont il ne dispose pas encore, afin tant d'homogénéiser l'évaluation des pesées de postes et asseoir les niveaux de rémunération sur un fondement objectif au regard de ces pesées.

Ainsi, est prévue la mise en œuvre d'une cartographie complète des postes et de leur cotation, basée sur les compétences attendues. Cette cotation constituera le sous-jacent de la fixation de la rémunération associée à chacun des postes de l'Etablissement public et donc aux personnels qui les occupent.

Les dispositifs de promotions et de mobilités, expérimentés au cours du dernier plan d'action du présent accord cadre, restent en vigueur mais seront vraisemblablement à revoir dans le cadre des adaptations à venir afin d'appliquer la directive européenne. Les nécessaires ajustements sur les principes directeurs des campagnes managériales annuelles seront également à établir.

**L'Etablissement public s'engage à ce que, lors de la phase de transposition de la directive, aucune situation individuelle ne devra conduire à ce qu'un collaborateur voit sa rémunération indiciaire baisser (pour les salariés et CDP) ou sa PFT baisser (pour les fonctionnaires).**

### Comment

- Information des organisations syndicales sur la transposition de la directive et concertation sur certains points conformément aux dispositions de la future loi de transposition.
- L'impact de cette transposition et des travaux en découlant sera pris en compte lors de la négociation relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes prévue au 1er semestre 2026.
- Création et maintien opérationnel d'un référentiel exhaustif des postes existant au sein de l'Etablissement public début 2026.
- Définition d'une méthodologie de cotation de poste début 2026.
- Cotation de l'ensemble des postes de l'Etablissement public courant 2026.
- Analyse de la conformité des dispositifs actuels de rémunération avec le nouveau cadre légal applicable fin 2026.
- Ajustements éventuels des taux de PVO de certains emplois-repères en cohérence avec la future cotation des postes induite par la directive transparence courant 2026.
- Etude de la faisabilité et la pertinence d'un dispositif de reconnaissance de la surperformance dont les contours restent à fixer (2027 ou 2028).

### Cibles/Jalons sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- Présentation aux représentants du personnel de la méthodologie retenue
- Présentation des premiers résultats en commission de suivi de l'Accord Cadre

2027 :

- Fin de la cotation de l'ensemble des postes de l'Etablissement public.
- Partage d'un document explicitant l'adaptation de la politique de rémunération de l'Etablissement public afin de la mettre en conformité avec la directive transparence

2028-2029 :

- Eléments de bilan et de mesures d'ajustement

### Indicateur(s) de suivi

- Publication du référentiel de poste et du ou des niveaux de cotation associés
- Publication des référentiels de rémunération

## Intergénérationnel : renforcer l'ouverture à l'emploi des jeunes et faciliter les secondes parties de carrière

### Favoriser l'accueil et l'intégration des jeunes

La Caisse des Dépôts déploie une politique d'accueil et de recrutement spécifique des jeunes de moins de 30 ans, principalement par le recours à l'apprentissage et au stage. Cela 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 de nouveaux talents pour anticiper le renouvellement des compétences en bénéficiant d'une diversité de profils (en termes d'âge, de parcours de vie, de niveaux de qualification, d'accès plus ou moins aisés au monde professionnel et à sa diversité...).

Notre ambition est de poursuivre notre engagement d'employeur responsable en faveur des jeunes et plus particulièrement des moins de 30 ans : opérateur engagé socialement, la CDC souhaite avoir un impact sur cet enjeu dans toutes ses composantes.



### Comment

- Maintenir nos objectifs ambitieux destinés à l'apprentissage sur la période du plan d'action à savoir :
  - Recrutement entre 200 & 240 nouveaux contrats d'apprentissage par an ;
  - Poursuivre le recrutement des étudiants préparant un diplôme de niveau BAC à Bac+3, voire infra BAC, afin d'atteindre d'ici 2029, 40 apprentis par an préparant un diplôme Bac+3 ou infra ;
  - Recruter 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 seniorité sur le poste le permet, entre 5 à 10% par an du volume de nos apprentis en cours ;
  - Renforcer le recrutement des apprentis sur un poste permanent sur les métiers et secteurs en tension, dans les 15 mois suivant la fin de contrat d'apprentissage en les gardant en vivier, et les sensibiliser, dès leur arrivée, aux concours interministériels et CDC ;
  - Offrir un accompagnement adapté à destination des apprentis et des tuteurs en s'appuyant sur la dynamique conjuguée de la communauté des apprentis et de celle des maîtres d'apprentissage, chacune disposant d'outils pour conseiller, informer, suivre ou former les intéressés ;
  - Renforcer l'accompagnement des apprentis qui ne seraient pas recrutés en systématisant un entretien tuteur/apprenti 3 mois avant la fin pour les aider à travailler leurs projets et/ou proposer un atelier pour travailler leur CV et la prochaine étape de leur parcours scolaire ou professionnel avec un acteur de la filière RH ;
  - Augmenter la prime des tuteurs à hauteur de 1 000€ (au lieu de 600€) et de 1 400 € pour les tuteurs d'apprentis en situation de handicap (au lieu de 1000€) ;
  - Travailler sur une offre au bénéfice des apprentis en lien avec la MSG dans le cadre d'une recherche de logement locatif ;

- Tuteurs d'apprentis : limiter à un apprenti tutoré par collaborateur et s'assurer du volontariat.
- Amplifier les autres actions en faveur des jeunes à savoir :
  - Contribuer à l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi par différentes actions internes et externes en renouvellement nos partenariats avec des associations (type NQT - Nos Quartiers ont du Talent, la Cordée, les Entretiens de l'excellence...) et développer ainsi la marque employeur Caisse des dépôts auprès des jeunes dans un objectif d'emploi futur ;
  - Conforter la part de recrutement de moins de 30 ans sur les postes permanents dans un contexte de stabilisation d'effectif (cf. Plan d'action partie emploi) ;
  - Poursuivre le développement de l'offre de stage allant de l'accueil des jeunes de 3<sup>ème</sup> aux diplômés en master en :
    - Structurant une offre coordonnée sur l'ensemble des directions ;
    - Développant le nombre de stagiaires dans le cadre des stages de 3<sup>ème</sup> et de seconde.
  - Poursuivre l'offre d'emploi pour des agents occasionnels d'été en :
    - Maintenant le critère de priorité aux élèves boursiers pour le recrutement des agents occasionnels d'été ;
    - Poursuivant l'offre plus ciblée 'très jeunes' (17-20 ans) ;
    - Et en permettant à un nombre plus important chaque année d'offres destinées aux jeunes issus de la diversité en lien avec nos partenaires ;
    - En les sensibilisant, dès leur arrivée, aux concours interministériels et CDC.
  - 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.



## Cibles sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- *Conforter la part de recrutement de moins de 30 ans sur les postes permanents*
  - *Recruter entre 5 à 10% par an du volume de nos apprentis en cours*
  - *Viser une cible de 25% des recrutements externes (privé/public) par des moins de 30 ans*
- *Recruter 200 à 240 nouveaux contrats d'apprentissage par an*
- *Structurer l'offre de stage*
- *Participer à des actions journées portes ouvertes en lien avec nos partenaires*

2027-2029 :

- *Poursuite du déroulé du plan d'action*



## Indicateur(s) de suivi

- *Pourcentage des moins de 30 ans dans les recrutements externes*
- *Nombre de recrutements de contrats d'apprentissage*
- *Nombre de recrutements de contrats d'apprentissage bac à bac + 3*
- *Nombre de pérennisations d'apprentis, par niveaux d'étude*
- *Nombre de postes d'agents occasionnels d'été pourvus par des élèves boursiers et par des jeunes issus de la diversité*

## Faciliter les secondes parties de carrière

A l'instar de nos actions en faveur de l'accueil et intégration de jeunes, l'Etablissement public souhaite développer dans cet accord un plan d'action destiné à faciliter les secondes parties de carrière des agents dits « seniors ».

Les objectifs du plan d'action porteront sur le développement, l'accompagnement et la sécurisation des parcours professionnels des personnels expérimentés dont le capital d'expérience et de compétences représente une richesse pour l'Etablissement public.

Une attention particulière sera également portée aux moments de « vie collective professionnelle & intergénérationnelle » afin de casser certains préjugés, de mieux connaître les fonctionnements et valeurs de chaque génération, pour valoriser un collectif de travail intergénérationnel.



### Comment

- Repenser l'offre globale à destination du personnel dit « seniors » afin de proposer des dispositifs lisibles aussi bien pour les agents concernés que pour les managers et la filière RH qui accompagnent ce personnel en intégrant également dans cette démarche l'angle du suivi dans le cadre de la commission de suivi annuelle.
- Proposer une offre destinée aux personnels qui démarrent leur milieu de carrière :
  - Proposer systématiquement un bilan milieu de carrière aux personnels qui ont entre 45 et 50 ans prioritairement pour celles et ceux qui n'ont pas bénéficié de formation depuis au moins 3 ans (en dehors des formations obligatoires) et/ou n'ont pas réalisé de mobilité depuis au moins 5 ans. Cet échange spécifique s'intègre dans le cadre des entretiens de parcours professionnel proposés tous les 3 ans et a pour objectif de poser les bases du parcours professionnel sur les 15-20 prochaines années du collaborateur, de faire le point sur les compétences clés y compris transversales, la trajectoire professionnelle et les envies d'évolution. Cet entretien pourrait intégrer si besoin un bilan de compétences ou autre évaluation croisée avec retour des pairs. Cet entretien est systématiquement proposé, et se tient sur acceptation du collaborateur ;
  - Elargir la vision des compétences aux compétences transverses et transposables tant dans les entretiens que dans les descriptions de postes et ce pour valoriser davantage les acquis et non les seules compétences techniques requises ;
  - Veiller à ce que le taux de formation des personnels de 45 ans et plus soit équivalent à celui des autres collaborateurs (hors formations réglementaires obligatoires). Un accompagnement renforcé sera proposé aux personnels confrontés à des difficultés liées aux nouvelles technologies ;
  - Porter une attention particulière à la mobilité des personnels de plus de 50 ans : viser les 20% de personnels de plus de 50 ans ayant fait une mobilité sur la période du plan d'action.
- Élaborer une offre spécifique à l'attention des personnels se situant entre 7 et 10 ans de la fin de leur parcours professionnel :
  - Sensibiliser managers et recruteurs sur la thématique des mobilités des seniors afin de promouvoir et dynamiser les parcours professionnels de fin de carrière ;
  - Préparer et former les managers à aborder des sujets sensibles, notamment ceux liés à la transmission, aux aspirations de fin de carrière ou aux contraintes personnelles ;
  - Mieux communiquer autour de ces collaborateurs en valorisant l'expérience, les parcours professionnels réalisés tout au long de leur carrière par la réalisation de portraits par exemple ;
  - Proposer un entretien de dernière partie de carrière au cours duquel les conditions de maintien dans l'emploi et les possibilités d'aménagements de fin de carrière, notamment les possibilités de passage au temps partiel ou de retraite progressive devront être évoqués ;

- Organiser une transmission des savoirs et savoir-faire dans le cas où le poste est tenu par un seul collaborateur ou une seule collaboratrice à la personne qui a vocation à le/la remplacer et ce afin d'éviter une déperdition des connaissances. Une période de tuilage de 3 mois, en fonction des caractéristiques spécifiques du poste, pourra être organisée par le manager ;
- Offrir un bilan retraite aux personnels qui le souhaitent vers l'âge de 58 ans. Ce bilan réalisé avec l'aide d'un prestataire externe en toute confidentialité permettra aux personnels de mieux connaître leurs droits en matière de liquidation retraite. Il sera financé par l'employeur et offert une seule fois à chaque collaborateur qui le souhaite ;
- Construire un dispositif de mentorat intergénérationnel qui permettra à tous les agents qui disposent des compétences du métier, les aptitudes pédagogiques et justifient d'une expérience d'au moins deux ans d'accompagner et de transmettre ses savoirs aux plus jeunes ;
- A l'inverse, la formation des personnels expérimentés par des collègues plus jeunes pourra également être mise en œuvre (mentorat inversé) ;
- Poursuivre l'offre de stage annuel de préparation à la retraite ;
- Expérimenter un dispositif d'incitation à la retraite progressive, valable pour l'ensemble des personnels, de droit, quel que soit leur statut, dans les conditions suivantes, en plus des dispositifs légaux nationaux existants sur la retraite progressive :
  - date de mise en œuvre : au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2027, avec ouverture de l'éligibilité aux personnels déjà engagés en retraite progressive et en MATT ;
  - bénéficiaires : selon textes légaux relatifs à la retraite progressive pour chaque statut ;
  - modalités : deux possibilités
    - ✓ soit pendant trois ans, avant départ en retraite, pour un temps partiel de 80%, sans possibilité de cumul ni de succession avec la MATT ;
    - ✓ soit pendant deux ans, après deux ans de MATT et avant départ en retraite, pour un temps partiel de 70 à 80%. Dans le cas du choix de 70%, possibilité, sur la base du volontariat, de consacrer 10% d'une base temps plein à des actions de transmissions des savoirs et compétences (intégration des jeunes, nouveaux arrivants, tutorats...).
  - condition : engagement départ en retraite à l'issue (sinon remboursement) ;
  - modalité de surcotisation et de prise en charge :
    - ✓ pour les personnels privés et les contractuels : prise en charge des surcotisations (parts salariale et employeur des cotisations des retraites de base et complémentaire) à hauteur du temps plein, directement par l'employeur durant trois ans maximum (deux ans si succession avec la MATT) pour des retraites progressives comprises entre 70-80% ;
    - ✓ pour les fonctionnaires : surcotisation possible à la libre appréciation de chacun, dans la limite des possibilités légales, sans prise en charge par l'employeur.
  - prime exceptionnelle annuelle d'incitation pour les fonctionnaires à hauteur de :
    - ✓ Pour un temps de travail de 70% : catégorie A : 2500 € brut, B : 2000€ brut, C : 1500 € brut
    - ✓ Pour 80% : A : 1500€ brut, B : 1000€ brut, C : 800€ brut



## Cibles sur les 4 ans / 2026-2029

2026 :

- Construction de l'offre globale pour une plus grande lisibilité
- Suivi des différents dispositifs au bénéfice de cette catégorie de collaborateurs : suivi du nombre des recrutements / des mobilités par tranche d'âge, des campagnes d'augmentation par tranche d'âge, des heures de formations par tranche d'âge
- Travailler sur l'entretien de fin de carrière (contenu, outil) afin qu'il soit proposé de manière harmonisée
- Mise en place de la retraite progressive CDC
- Lancer un appel d'offre pour les bilans retraites

2027 :

- Proposer une offre autour des moments de « vie collective professionnelle & intergénérationnelle »
- Poursuite déclinaison / déploiement du plan d'action

2028-2029 :

- Poursuite déclinaison / déploiement du plan d'action



## Indicateur(s) de suivi

- Nombre de bilans milieu de carrière proposé et réalisé
- Nombre de bilans fin de carrière proposé et réalisé
- Nombre de bénéficiaires des dispositifs de fin de carrière (MATT, retraite progressive, bilan retraite)
- Bilan annuel de l'expérimentation du dispositif de retraite progressive bonifiée (nombre, statuts, âge, catégorie, quotité de travail, durée, impact sur l'organisation des Services, propositions d'ajustements) : ce bilan permettra également d'étudier l'opportunité d'ajustements du dispositif, et notamment l'opportunité d'ajuster les durées, les quotités et l'articulation avec la MATT.
- Nombre de mobilités des plus de 50 ans

#### Partie 4 : Place de l'accord-Cadre Emploi, parcours professionnels, compétences dans le corpus des accords sociaux de l'Etablissement publics et Dispositions générales de l'accord

##### **Article 11 : Durée et place de l'accord-cadre Emploi, parcours professionnels, compétences dans le corpus des accords sociaux de l'Etablissement public**

- La durée « 3 ans » indiquée au 3<sup>ème</sup> alinéa de l'article 4.1 est remplacée par « 4 ans ».
- Le 4<sup>ème</sup> alinéa de cet article est modifié ainsi :  
*« 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 et l'égalité des chances
  - la qualité de vie et conditions de travail
  - qui revêtent tous deux la même forme que le présent accord-cadre (socle de dispositions pérennes et plan de progrès ou d'actions pluriannuel donnant lieu à révision périodique)*
  - le handicap ».
- Au dernier alinéa de ce même article, le terme « 3 ans » est remplacé par « 3 ou 4 ans »

##### Article 12 : La révision

- La durée « de trois mois » indiquée au 3<sup>ème</sup> alinéa de l'article 4.3.2 est remplacée par « de deux mois » et la périodicité de « 3 ans » mentionnée au dernier alinéa est remplacée par « 4 ans ».

##### Article 13 : Commission de suivi

- « Chaque plan d'action triennal » mentionné au dernier alinéa de l'article 4.4 est remplacé par « chaque plan d'action quadriennal ».

##### Article 14 : Annexe

- La dernière annexe est remplacée par celle annexée au présent avenant.

##### Article 15 : Dispositions générales de l'avenant

- Le présent avenant est à durée indéterminée et prend effet au 1<sup>er</sup> janvier 2026. Les dispositions générales sont celles prévues par l'accord.

Fait à Paris

Pour la Caisse des dépôts et consignations

Le Directeur général

Olivier SICHEL

Olivier SICHEL  
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS  
Signé électroniquement le 21/12/2025 12:47:38

Les organisations syndicales habilitées à négocier :

La CGT représentée par :

La CFDT représentée par :

- Stéphane RABUEL

Stephane RABUEL  
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS  
Signé électroniquement le 19/12/2025 15:29:31

- Nadim FARES

Nadim FARES  
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS  
Signé électroniquement le 19/12/2025 15:09:29

La CFE –CGC du groupe Caisse des Dépôts représentée par :

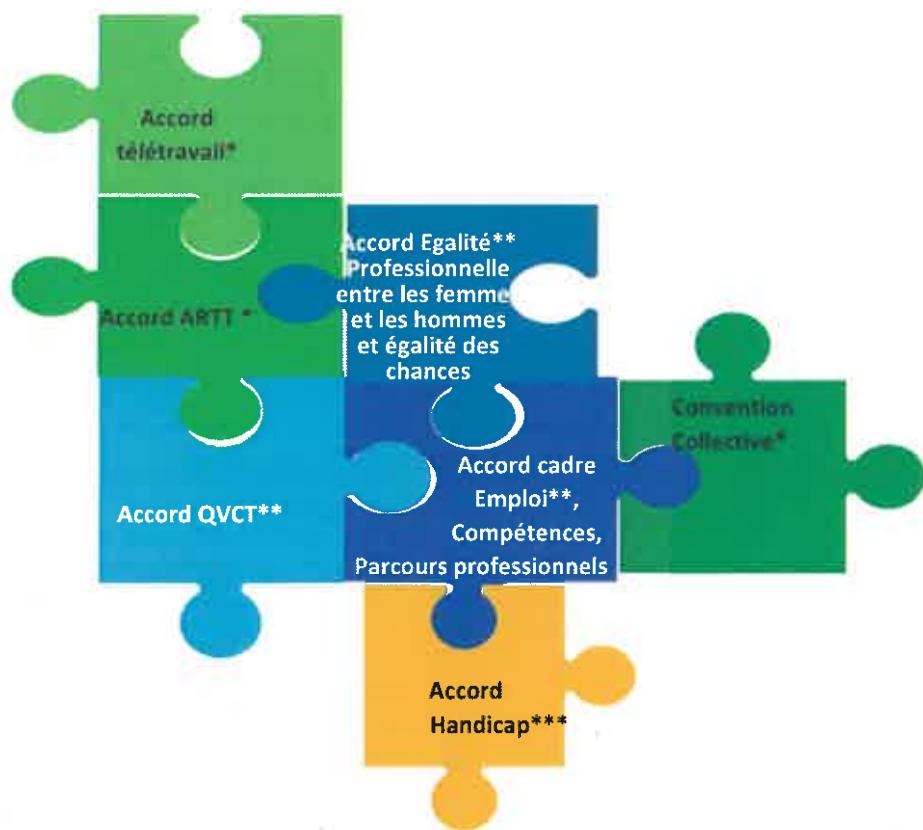
L'UNSA Groupe CDC représentée par :

- David BLE

David BLE  
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS  
Signé électroniquement le 19/12/2025 15:01:47

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'action ou de progrès pluriannuels donnant lieu à révision de l'accord tous les 3 ou 4 ans

\*\*\* Accord quadriennal