

Aéroports de Paris

Ambition Cadres

Réunion avec les Organisations Syndicales – 18 mars 2009

Ce document ne saurait s'interpréter sans les commentaires oraux qui l'accompagnent

Pour mémoire, l'agenda révisé présenté lors de la réunion du 8 janvier

- 2 réunions de travail sur les constats et le diagnostic : Réalisé
 - Principaux constats effectués et partage sur les attentes des cadres
 - Présentation des pratiques des autres entreprises
 - ➔ Plan de travail, thème par thème, intégrant les points d'accord et de divergence sur les constats vus ensemble et les orientations qui en découlent

- 2 réunions d'approfondissement des principaux thèmes de la modernisation de la gestion et des rémunérations des cadres
 - La classification des emplois cadres : Réalisé
 - La mise en œuvre de la nouvelle politique de rémunération : Réalisé
 - Salaire fixe (composition et évolution)
 - Part variable individuelle
 - Chemins de carrière pour gérer les évolutions professionnelles
 - ➔ Synthèse des nouvelles dispositions proposées intégrant, thème par thème, les points d'accord et de divergence

Pour mémoire, l'agenda révisé présenté lors de la réunion du 8 janvier

- 2 réunions sur les modalités d'accompagnement et de mise en place
 - L'accompagnement proposé (communication, formation des Managers et des cadres, accompagnement individuel) Réalisé
 - Les modalités du choix et de la mise en œuvre
- 2 réunions de travail consacrées à :
 - La relecture des documents nécessitant des compléments/modifications (articles du statut, notes du manuel de gestion...)
 - Point sur le calendrier (consultation des OS, CHSCT, CE, délibération CA, approbation des tutelles)

Rappel du sommaire des réunions de travail réalisées

- 8 et 22 janvier 2009 : Réalisé
 - Principaux constats effectués et partage sur les attentes des cadres
 - = Etudes et analyses effectuées sur le positionnement des rémunérations des cadres
 - = Constats et attentes des cadres exprimés lors des focus groupes de janvier 2008
 - Présentation des pratiques des grandes entreprises en matière de :
 - = Gestion des rémunérations et des salaires
 - = Gestion du variable et de la performance
 - Synthèse des constats effectués et des orientations qui pourraient en découler
- 5 février 2009 : Réalisé
 - Classification des emplois cadres
 - = Définition du niveau de responsabilité d'un poste : comment ? Pourquoi ? Quelle application pour Aéroports de Paris ?
 - = Présentation du projet de définition des niveaux de classification des postes de cadres

Rappel du sommaire des réunions de travail réalisées

- 20 février 2009 : Réalisé
 - Analyse des observations/documents transmis par : CFTC, CFE CGC, UNSA SAPAP
 - Principes directeurs de la politique de rémunération proposée
 - Composantes de la rémunération
 - Mise en oeuvre d'une nouvelle politique de rémunération
 - Salaire fixe
 - Part variable individuelle

- 5 mars 2009 : Réalisé
 - Comment la nouvelle politique de rémunération sera-t-elle mise en oeuvre ?
 - Rôle des Organisations Syndicales dans le nouveau système de gestion
 - Chemins de carrière pour gérer les évolutions professionnelles (point prévu à l'ODJ mais non traité)

- 12 mars 2009 : Réalisé
 - Chemins de carrière pour gérer les évolutions professionnelles
 - Accompagnement managérial
 - Modalités d'adhésion et de mise en oeuvre (point prévu à l'ODJ mais non traité)

Sommaire de la réunion du 18 mars 2009

- Modalités d'adhésion et de mise en œuvre
- Approfondissement thématique à la demande

Partie I – Modalités d’adhésion et de mise en oeuvre



Des engagements et des principes clairs

- « **Rien ne sera imposé.** » : Chaque cadre d'Aéroports de Paris, présent dans l'entreprise, aura le choix d'entrer ou non dans le nouveau dispositif de gestion. Le cadre qui choisira de rester dans le cadre des dispositions actuelles le pourra.
- « **Chaque cadre devra pouvoir choisir en toute connaissance de cause.** » : Ce choix sera éclairé par **une information individualisée, chiffrée et complète** lui permettant de comparer les conditions dont il bénéficie actuellement avec celles dont il pourrait bénéficier dans le cadre des nouvelles dispositions. La possibilité d'opter sera ouverte chaque année pendant trois ans.
- « **En aucun cas la rémunération de chacun ne pourra baisser.** » : Le **passage dans le nouveau système s'effectuera à un niveau au moins équivalent de rémunération.** La nouvelle rémunération comportera des « plus » pour les cadres et il appartiendra ensuite à chacun de faire fructifier ces « plus » par son implication, sa contribution, sa performance.

Ce qui changerait

- Lors de la mise en place du nouveau système de gestion des rémunérations
 - Un **nouveau salaire fixe reconstitué** qui rémunère essentiellement les compétences et la manière d'exercer ses responsabilités dans son poste
 - Un **salaire fixe annuel positionné dans une plage de salaire large** correspondant au niveau de classification du poste et permettant une progression individualisée du salaire
 - Une **mise à niveau des rémunérations** tenant compte des responsabilités exercées et du positionnement par rapport au marché



Repartir sur une base claire pour mieux gérer les salaires

De quoi demain la rémunération sera-t-elle composée ?

Décomposition de la rémunération :

Rémunération monétaire directe	Fixe	Salaire fixe 13ème mois <i>Autres primes liées à la fonction (ex: astreintes, ...)</i>
	Variable	Part Variable <i>Primes exceptionnelles</i>
Rémunération monétaire différée		<i>Participation – Intéressement Abondement</i>
Remboursement de frais		<i>IK Nécessités liées aux déplacements professionnels IK Utilités liés aux trajets domicile/lieu de travail</i>

Que devient le SUFA / COFA ?

- Le SUFA/COFA s'intègre dans le nouveau salaire fixe reconstitué
- Que se passe-t-il si le nouveau salaire fixe reconstitué dépassait la médiane du marché du fait du montant du SUFA / COFA ?
 - La différence entre le salaire fixe reconstitué et la médiane constituerait une **Indemnité Familiale Temporaire**,
 - Cette indemnité fixe et non revalorisée s'éteindrait quand les conditions initiales de l'octroi de l'avantage ne seront plus remplies : autrement dit, quand les enfants auront atteint l'âge de 20 ans.

Que devient la prime d'ancienneté ?

- La prime d'ancienneté s'intègre au niveau atteint au moment du basculement dans le nouveau salaire fixe reconstitué des Cadres qui choisissent d'adhérer au nouveau système de rémunération.
- Pour ceux qui rentrent dans le nouveau système, elle ne s'alimente plus.

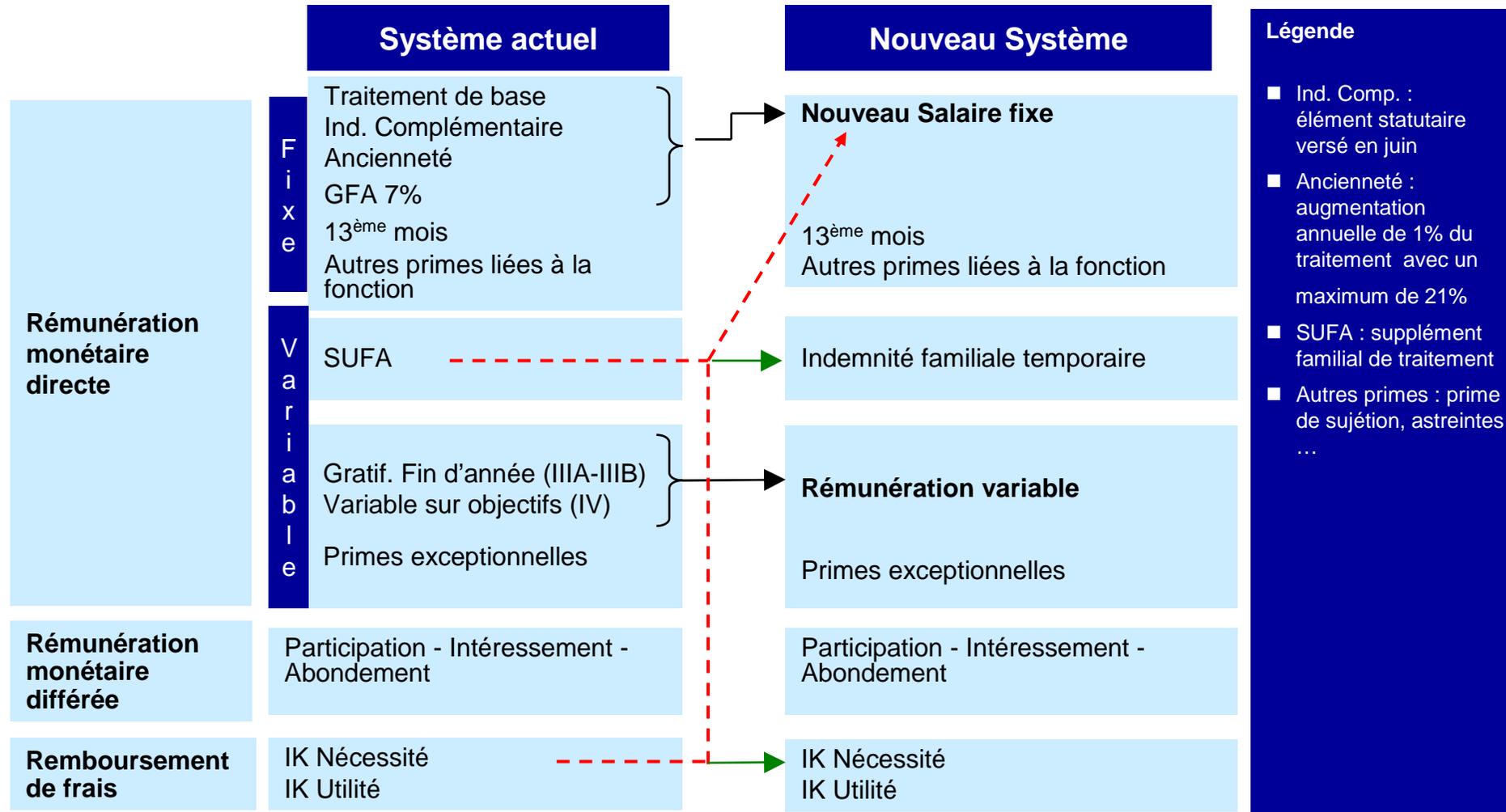
Comment est calculée la prime de 13^{ème} mois ?

- Condition : justifier au minimum d'un mois de présence dans l'année.
- La prime de 13^{ème} mois correspond au montant du salaire fixe mensuel pour les salariés présents pendant toute l'année civile.
- Pour les salariés présents au 31 décembre, mais ne justifiant pas de 12 mois de présence, et pour ceux quittant Aéroports de Paris en cours d'année, la prime est calculée prorata temporis, toute fraction de mois de présence égale, ou supérieure à 14 jours de calendrier étant comptée pour un mois complet, toute fraction de mois de présence inférieure à 14 jours n'étant pas retenue.
- Dans le temps de présence, sont comptées :
 - En totalité, les périodes d'absence durant lesquelles la rémunération est intégralement maintenue,
 - Pour moitié, les périodes d'absence donnant lieu au maintien de la moitié de la rémunération.
- Les périodes d'absence non rémunérées n'entrent pas en compte dans le temps de présence.

Les primes de sujétions professionnelles sont-elles maintenues ?

- L'attribution de ces primes a pour objet de compenser des contraintes ou responsabilités particulières dans le cadre de l'exercice des fonctions.
- **Elles sont maintenues dans le nouveau dispositif.**
- Une note d'application, établie après consultation des OS, fixe la nature, le montant et les conditions d'attribution de ces primes.

De quoi demain la rémunération sera-t-elle composée ?



A noter que le principe d'Indemnité de Fin de Carrière (IFC) n'est pas remis en cause

EXEMPLE de transposition

Cadre (échelon 309 - 37 ans – 14 ans d'ancienneté – 1 enfant)

Ancien Système - année de référence 2008		Proposition Nouveau Système	
		 salaire de base	
Traitement de base	33 167 €	<i>dont Traitement de base</i>	33 167 €
Anciennete	4 589 €	<i>dont Anciennete</i>	4 589 €
Gratif. fin d'année fixe 7% TB	2 322 €	<i>dont Gratif. fin d'année fixe 7% TB</i>	2 322 €
13eme Mois	3 503 €	<i>dont 13eme Mois</i>	3 503 €
Ind. Complémentaire	3 012 €	<i>dont Ind. Complémentaire</i>	3 012 €
		COFA*	480 €
Fixe	46 592 €	Fixe	47 072 €
COFA	480 €	Assiette du variable (47072/13*12)	43 451 €
		Hypothèse année 1	
Gratif. Fin D'annee variable	1 000 €	Variable à 5% à objectifs atteints	2 173 €
Total annuel	47 592 €	Total annuel à objectifs atteints	49 244 €
		soit plus	3,47%
Pr Astreinte Variable	660 €	Pr Astreinte Variable	660 €
Abonnt Telephonique	714 €	Abonnt Telephonique	714 €
Ik Necessite	2 500 €	Ik Necessite	2 500 €
Ik Util.	1 496 €	Ik Util.	1 496 €

* le COFA est intégré au salaire fixe car la rémunération actuelle est inférieure à la médiane du marché (pour l'exemple 50K€).

EXEMPLE de transposition

Cadre supérieur (échelon 315 - 48 ans -10 ans d'ancienneté – 2 enfants)

Ancien Système - année de référence 2008		Proposition Nouveau Système	
		saire de base	
Traitement De Base	49 952 €	<i>dont Traitement De Base</i>	49 952 €
Anciennete	4 747 €	<i>dont Anciennete</i>	4 747 €
Gratif. Fin D'annee fixe 7% TB	3 497 €	<i>dont Gratif. Fin D'annee fixe 7% TB</i>	3 497 €
13eme Mois	5 087 €	<i>dont 13eme Mois</i>	5 087 €
Ind. Complementaire	4 338 €	<i>dont Ind. Complémentaire</i>	4 338 €
		SUFA*	5 190 €
Fixe	67 620 €	Fixe	72 811 €
SUFA	5 190 €	Assiette du variable (72811/13*12) Hypothèse année 1	67 210 €
Gratif. Fin D'annee variable	1 400 €	Variable à 6% à objectifs atteints	4 033 €
Total annuel	74 211 €	Total annuel à objectifs atteints	76 843 €
		soit plus	3,55%
Prime Astr Fixe & Permanence	660 €	Prime Astr Fixe & Permanence	660 €
Abonnt Telephonique	302 €	Abonnt Telephonique	302 €
Ik Necessite	5 148 €	Ik Necessite	5 148 €
Ik Util.	2 896 €	Ik Util.	2 896 €

* le SUFA est intégré au salaire fixe car la rémunération actuelle est inférieure à la médiane du marché (pour l'exemple 73K€).

EXEMPLE de transposition

Cadre stratégique (échelon 404 - 40 ans- 7 ans d'ancienneté – 3 enfants)

Ancien Système - année de référence 2008		Proposition Nouveau Système	
		Salaire de base	
Traitement De Base	59 412 €	<i>dont Traitement De Base</i>	59 412 €
Anciennete	3 963 €	<i>dont Anciennete</i>	3 963 €
Gratif. Fin D'annee fixe 7% TB	4 159 €	<i>dont Gratif. Fin D'annee fixe 7% TB</i>	4 159 €
13eme Mois	5 886 €	<i>dont 13eme Mois</i>	5 065 €
Ind. Complementaire	5 064 €	<i>dont Ind. Complémentaire</i>	5 886 €
Fixe	78 483 €	SUFA*	1 516 €
		Fixe	80 000 €
SUFA	5 190 €		
		Indemnité Familiale Temporaire	3 674 €
		Assiette du variable (8000/13*12)	73 846 €
		Hypothèse année 1	
variable sur objectifs	7 323 €	Variable à 12% à objectifs atteints	8 862 €
Total annuel	90 997 €	Total annuel à objectifs atteints	92 535 €
		soit plus	1,69%
Pr Astreinte Variable	106 €	Pr Astreinte Variable	106 €
Ik Necessite	10 392 €	Ik Necessite	10 392 €

* Le SUFA est en partie intégré au salaire fixe jusqu'à la médiane du marché (pour l'exemple 80K€).

L'autre partie du SUFA est intégrée dans l'indemnité Familiale temporaire

Ce qui changerait

■ Une fois le système mis en place

- Le maintien des augmentations générales pour tous
- Un salaire fixe pouvant évoluer grâce à des augmentations individuelles plus fréquentes et individualisées
 - Les augmentations individuelles s'entendent de la progression du salaire fixe au sein d'une même plage de salaire, en dehors des hypothèses de promotion à un niveau supérieur
 - Les augmentations individuelles sont définies en considération :
 - (1) *du degré de maîtrise du poste par le salarié, du développement de ses compétences, de la manière dont il exerce ses responsabilités ou démontre son expertise au cours de l'année écoulée*
 - (2) *du positionnement de son salaire dans la plage de salaire*
 - L'augmentation individuelle est exprimée en % du montant du salaire fixe mensuel
 - Les augmentations individuelles prennent effet au 1^{er} janvier

Ce qui changerait

- **Une fois le système mis en place (suite)**
 - Une nouvelle rémunération variable rétribuant la contribution de chaque cadre à la performance de l'entreprise, en fonction des résultats qu'il atteint au regard de ses objectifs individuels de performance
 - La part variable est exprimée en % du salaire fixe perçu au cours de l'année considérée pour l'évaluation des objectifs (*soit salaire fixe annuel au 31 décembre de l'année appréciée hors primes et hors 13^{ème} mois*)
 - Le paiement de la part variable est effectué en avril chaque année au titre de l'évaluation des résultats obtenus l'année précédente



Un système plus souple reconnaissant mieux les contributions individuelles et le développement des compétences dans le poste

Pour mémoire : Définition et taux de variable cible

- **Eligibilité**
 - Tous ceux qui adhèrent aux nouvelles dispositions
- **Taux de variable**
 - Lié au poids des responsabilités exercées et peut varier de 5% à 20% du salaire fixe annuel au 31 décembre de l'année appréciée hors primes et hors 13^{ème} mois
 - Le tableau ci-dessous précise les taux cibles pour les quatre prochaines années, à titre d'illustration :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Cadres	5%	6%	7%	8%
Cadres supérieurs	6%	8%	10%	12%
Cadres stratégiques	12%	15%	18%	20%

Gestion des mandats syndicaux

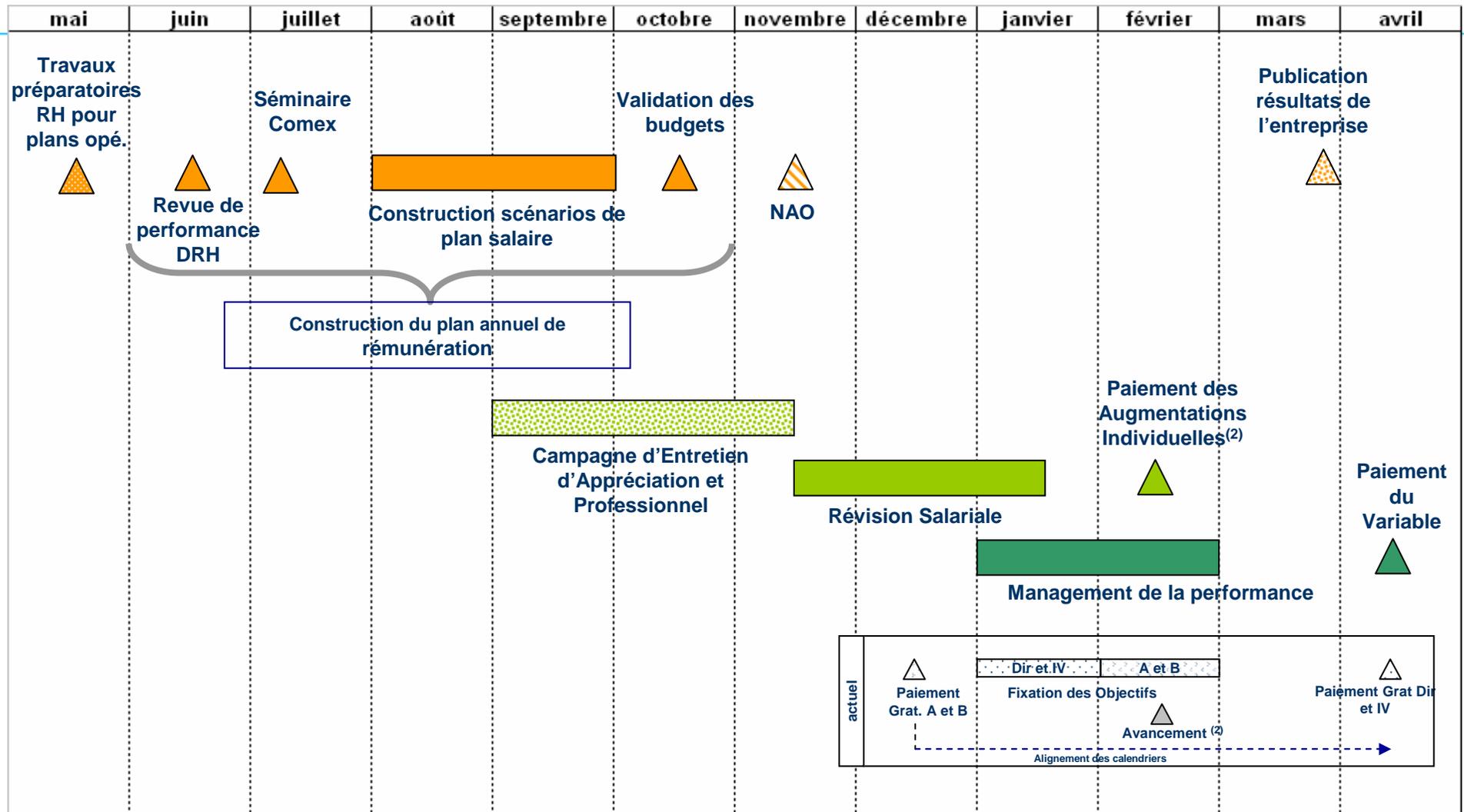
■ Augmentations individuelles

- Les Cadres détenteurs de mandats ouvrant droit à un cumul d'heures de délégation équivalent à un temps plein : évolution pendant la durée d'exercice de leurs mandats, à la moyenne des augmentations individuelles constatée pour leurs collègues appartenant à la même catégorie.
- Crédit d'heures inférieur à un temps plein : appréciation et proposition d'augmentation individuelle par la hiérarchie. La DRH s'assure que l'exercice des mandats ne conduit pas à une discrimination dans l'attribution des augmentations individuelles.

■ Part Variable

- Les Cadres détenteurs de mandats ouvrant droit à un cumul d'heures de délégation équivalent à un temps plein : application, sur l'année considérée, du pourcentage moyen d'atteinte pour la catégorie de cadres concernée.
- Crédit d'heures inférieur à un temps plein : évaluation par la hiérarchie, la DRH s'assure que l'exercice des mandats ne conduit pas à une discrimination dans l'attribution des montants de part variable.

Les processus Cibles de Gestion de la Rémunération dans le temps (1)



(1) Alignement du calendrier pour tous les cadres ancien et nouveau système (appréciation, A.I., Avancement, Variable, gratifications)

(2) Avec effet rétroactif au 1^{er} janvier

L'Entretien d'Appréciation et Professionnel par étapes

Consolide l'ensemble des appréciations



01/09

15/10

01/11

15/11

RRH

Accède aux EAP pour suivi et relance éventuelle

N+2

Prend connaissance de l'EAP

N+1

Déclenche l'Entretien et le prépare

- Formalise l'appréciation
- Positionne un niveau d'appréciation
- Rédige le commentaire de synthèse
- Intègre le projet professionnel
- Valide l'EAP

Entretien

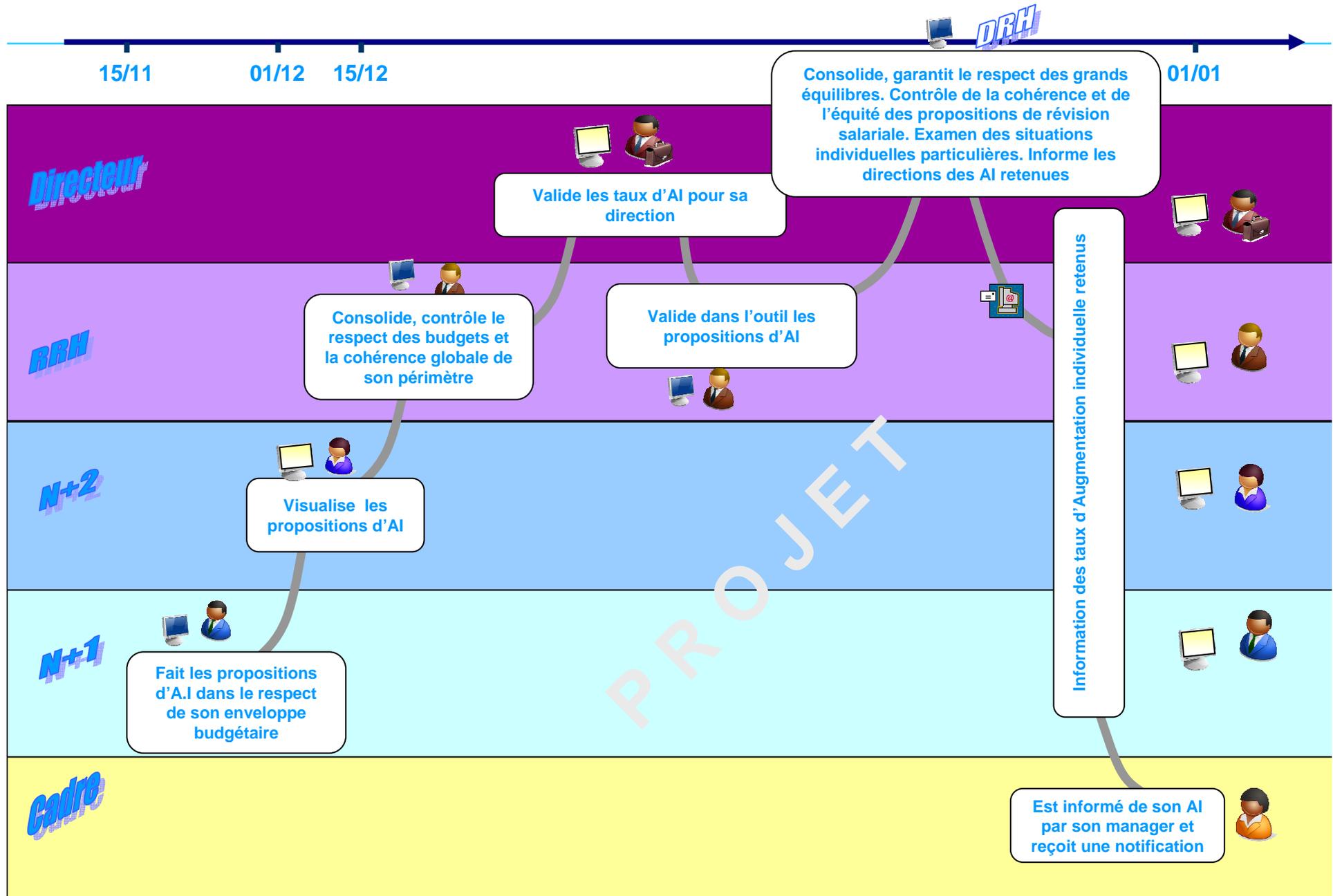
Cadre

Prépare l'entretien et son projet professionnel

- Commente son appréciation
- Valide l'EAP

PROJET

L'Augmentation Individuelle par étapes



Processus et Sous processus Cibles

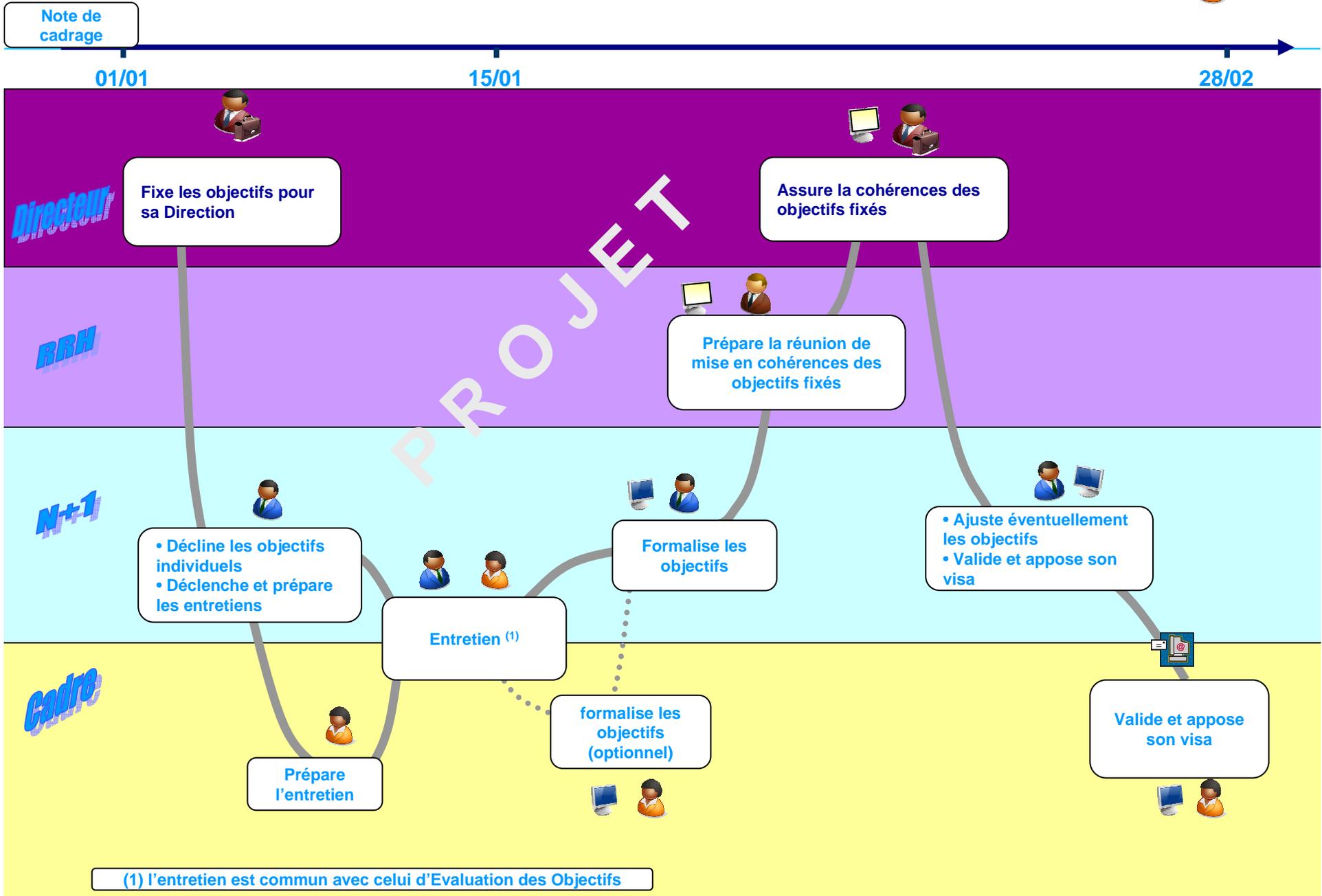
Révision Salariale – EXEMPLE MAQUETTE d’Outil de Saisie

Campagne de révision salariale 2009

Fixe ou fourchette

Unité	Matricule	Nom	Prénom	Catégorie et statut de salarié		Appréciation		Echelon actuel	Brut annuel	Position actuelle		Cadrage			Proposition du Manager				Statut de validation		
						niveau d'appréciation	Note			Plage de Salaire	Courbe cadre	Ech. Min	Ech. Max	Augmentation	Echelon	% augmentation indiv	Nouvelle Plage de Salaire	Nouvelle position courbe		Nouveau brut annuel	
SER	12345	NOM1	Lise	A	31	Cadre A	++	21	309	46 285	Niveau 1	Zone 3	307	311		310		Niveau 2	Zone 3	46 285	Refus Direction
SER	12346	NOM2	Marine	B	35	Cadre	+			69 251	Niveau 2				5,00%		4,25%	Niveau 3		69 874	Proposition hiérarchie
SER	12347	NOM3	WILFRIED	B	35	Cadre	+			46 101	Niveau 2				5,00%		3,82%	Niveau 2		47 300	Validation Direction
SERL	12348	NOM4	REMI	B	44	Cadre Stratégique	--			95 480	Niveau 2				0,00%		0,00%	Niveau 2		95 480	Proposition hiérarchie
SERL-1	12349	NOM5	Jean-Claude	B	35	Cadre	+			56 889	Niveau 2				4,00%		4,10%	Niveau 2		57 401	Proposition hiérarchie
SERL2	12350	NOM6	Isidora	B	36	Cadre Sup	+			72 387	Niveau 2				3,60%		3,82%	Niveau 2		74 269	Proposition hiérarchie
SERL21	12351	NOM7	Juliette	B	35	Cadre	+			34 308	Niveau 2				5,40%		6,38%	Niveau 1		35 817	Validation DRH
SERL22	12352	NOM8	Paul	A	31	Cadre A	++	22	308	44 889	Niveau 2	Zone 3	307	310		308		Niveau 2	Zone 2	44 889	Proposition hiérarchie
SERL23	12353	NOM9	Marc	B	35	Cadre	+			43 674	Niveau 3				3,60%		3,82%	Niveau 2		44 810	Proposition hiérarchie
SERL3	12354	NOM10	Igor	A	32	Cadre B	=	16	319	94 512	Niveau 4	Zone 5	315	319		319		Niveau 4	Zone 4	94 512	Proposition hiérarchie
SERL31	12355	NOM11	Cyrille	A	31	Cadre A	+	18	313	62 175	Niveau 2	Zone 2	311	315		314		Niveau 3	Zone 3	62 175	Proposition hiérarchie
SERL32	12356	NOM12	Ferdinand	B	35	Cadre	+			53 341	Niveau 1				1,90%		1,27%	Niveau 1		53 821	Proposition hiérarchie
SERL34	12357	NOM13	Charlotte	A	31	Cadre A	--	16	312	53 823	Niveau 3	Zone 3	311	314		312		Niveau 3	Zone 3	53 823	Refus DRH
SERL4	12358	NOM14	Barnabé	B	36	Cadre Sup	+			76 905	Niveau 1				1,90%		1,27%	Niveau 1		77 597	Proposition hiérarchie
SERL41	12359	NOM15	Léo	A	31	Cadre A	++	19	310	47 892	Niveau 2	Zone 2	309	313		310		Niveau 2	Zone 2	47 892	Proposition hiérarchie

La Fixation des Objectifs par étapes



L'Evaluation des Objectifs par étapes



01/01

15/01

Consolide l'ensemble des formulaires d'objectifs à des fins d'analyse et recommandations

28/02

