

# RESPONSABLE RÉMUNÉRATION GLOBALE ET AVANTAGES SOCIAUX

BLENDÉD LEARNING



FULL REMUNERATION,  
COMPENSATION & BENEFITS (MSc)

## UN TITRE PROFESSIONNALISANT

Titre de Niveau 7 enregistré aux Répertoires Nationaux  
(Code NSF 315 sur décision du Directeur général de France Compétences  
du 18 novembre 2019)

## UN TITRE EUROPÉEN

European Master "Full Remuneration, Compensation & Benefits (MSc)"  
accrédité par The European Accreditation Board of Higher Education  
Schools (E.A.B.H.E.S)



# L'École Supérieure d'Assurances

L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ASSURANCES, fondée en 1980, est un établissement d'Enseignement Privé Technique et Supérieur.

L'ESA est une association Loi de 1901, administrée par un Conseil d'Administration. Les orientations pédagogiques sont fixées par les Conseils de Perfectionnement et Scientifique de l'ESA. La diversité et la solidité de ses enseignements ont permis à l'École de nouer un partenariat avec Coventry University London.



## UNE ÉCOLE TOURNÉE VERS L'INTERNATIONAL

### EUROPEAN MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS, SPECIALITY "FULL REMUNERATION, COMPENSATION & BENEFITS (MSc)"

L'École Supérieure d'Assurances est accréditée par The European Accreditation Board of Higher Education Schools (accrédité par E.A.B.H.E.S). European Master of Science in Business, Speciality "Full Remuneration, Compensation & Benefits (MSc)" est un titre européen délivré conjointement par l'École Supérieure d'Assurances et l'E.A.B.H.E.S. Pour être diplômé du European Master of Science in Business, Speciality "Full Remuneration, Compensation & Benefits (MSc)", il faut avoir obtenu :

- Le Titre "Responsable Rémunération globale et avantages sociaux",
- Un minimum de 800 points au TOEIC, qui constitue une certification en langue anglaise reconnue dans le monde entier.



L'École Supérieure d'Assurances prépare au Test of English for International Communication. Elle est accréditée comme centre d'examen pour faire passer ce test.

### PUBLIC VISÉ

- **Les salariés des entreprises industrielles et commerciales** ayant un bon niveau de connaissance ou de pratique dans les domaines de la fiscalité, des régimes sociaux et désirant évoluer au sein de la DRH vers une activité sensible et rigoureuse, tournée vers l'international, très liée au management.
- **Les salariés des cabinets d'ingénierie sociale ou de conseil**, des sociétés d'assurances et des institutions de Prévoyance, souhaitant se spécialiser en ingénierie des rémunérations indirectes et différées pour être à même de conseiller les entreprises.
- **Les courtiers et leurs collaborateurs**, pour leur permettre d'être à même d'apporter à leurs clients conseils et expertise dans la mise en œuvre des solutions assurantielles.

### DÉBOUCHÉS

- Responsable rémunération globale et avantages sociaux
- Compensation & Benefits Manager
- Chargé de Clientèle « Rémunérations et avantages sociaux » au sein d'un Cabinet de Courtage
- Analyste ou Chargé d'Études Rémunérations
- Chargé de projet rémunérations
- Assistant rémunérations et avantages sociaux
- Consultant Ressources Humaines

### MODALITÉS DE SÉLECTION À L'ENTRÉE DU CURSUS "RESPONSABLE RÉMUNÉRATION GLOBALE & AVANTAGES SOCIAUX"

- **NIVEAU REQUIS** > Tout titulaire d'un BAC et de 3 ans d'études supérieures validées, ou titre équivalent, avec une expérience au minimum d'un an dans le domaine des ressources humaines ou de la gestion financière.
- **MODALITÉS**
  - Étude du dossier
  - Entretien avec la personne chargée des admissions.

ÉDITO



Patrice-Michel LANGLUMÉ,  
Directeur pédagogique de l'ESA



Alain GUÉGUEN,  
VP RH en charge des Rétributions, Groupe France Telecom-Orange  
Président de l'ORAS

L'objectif poursuivi par l'ESA depuis son origine est de transmettre des savoirs orientés vers l'action et la prise de responsabilité : la fonction RH est, de toutes les fonctions en entreprise, celle qui a connu les plus profondes mutations au cours des dernières années sous l'effet de l'internationalisation. La dimension rémunération constitue le fil rouge d'une politique de ressources humaines.

Le Titre « Responsable Rémunération globale et avantages sociaux » est une formation innovante et ambitieuse que propose l'ESA en partenariat avec l'Observatoire des Rémunérations et Avantages Sociaux (ORAS), afin de répondre aux besoins de cohérence des entreprises dans la gestion de la rémunération.

Le Titre « Responsable Rémunération globale et avantages sociaux » a pour but de former des hommes et des femmes capables de définir, de mettre en œuvre et d'évaluer des changements profonds en matière de rémunération.

Le référentiel du Titre « Responsable Rémunération globale et avantages

sociaux » a été structuré pour améliorer les connaissances générales, former le sens critique et doter les futurs Compensation & Benefit Managers de méthodologies rigoureuses d'analyse et de décision, nécessaires à l'exercice de leur fonction au sein de leur entreprise.

La vocation de l'Observatoire des Rémunérations et Avantages Sociaux (ORAS) est de fédérer les femmes et les hommes œuvrant dans le domaine des rémunérations et avantages sociaux (Compensation & Benefits Manager, C & B), dans une optique d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques. L'ambition de l'ORAS est de permettre à ses membres de répondre à l'exigence grandissante de créativité, d'innovation et d'expertise en la matière.

Les diplômés du Titre « Responsable Rémunération globale et avantages sociaux » pourront occuper des postes auprès des RH de grandes entreprises ou compléter leur expertise quand ils sont déjà RH. Ils peuvent également être Chargés de Clientèle « Rémunération globale et avantages sociaux » au sein de Cabinets de courtage de sociétés d'assurances ou d'institutions de prévoyance.

# POURQUOI UN TITRE “Responsable Rémunération globale et avantages sociaux” ?

Les entreprises engagées dans la troisième révolution industrielle et le processus de mondialisation doivent mettre en œuvre un vaste mouvement de déconcentration en vue d'acquiescer des avantages comparatifs en coûts et en ressources humaines. Elles peuvent faire tous constats sur leurs ressources humaines :

## ▪ La responsabilité sociale des entreprises

La loi pour un plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Loi PACTE) publiée au Journal Officiel du 23 mai 2019 introduit le concept de responsabilité sociale dans les entreprises.

L'article 61 de la loi modifie l'article 1833 du Code Civil. Cet article était auparavant rédigé comme suit : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ». Dorénavant, il est complété par l'alinéa suivant : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

En outre, la loi modifie l'article 1835 du même code pour permettre à une entreprise d'inclure dans ses statuts, si elle le souhaite, une « raison d'être ». Celle-ci s'ajouterait à l'objet social de l'entreprise comme une ambition à long terme et constituerait un guide pour la prise de décisions de l'entreprise.

Dans cet esprit, la loi prévoit également la création d'un nouveau type de société, l'« entreprise à mission » qui pourrait fixer dans ses statuts, outre son but lucratif, un ou plusieurs projets d'ordre social ou environnemental.

## Concrètement quelles nouvelles obligations pour les entreprises et leurs dirigeants ?

La nouvelle rédaction de l'article 1833 du Code Civil crée une obligation pour les dirigeants dans les décisions et choix de gestion de l'entreprise, de ne pas se limiter à la recherche de profit.

La loi PACTE comporte également plusieurs dispositions visant à faciliter la diffusion de l'épargne salariale au sein des entreprises, parmi lesquelles figurent notamment : l'intéressement qui est rendu plus attractif par le relèvement du plafonnement individuel de la prime, de 50 % à 75 % du PASS et par la possibilité de redistribuer le reliquat d'intéressement entre les salariés qui n'ont pas atteint le plafond individuel.

Cette novation entérine ainsi pour la première fois au niveau législatif un aspect fondamental de la gestion des sociétés : le fait que celles-ci ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite des fins qui lui sont propres.

La mention des enjeux sociaux et environnementaux permet de préciser que tout dirigeant devra s'interroger sur ces enjeux et les considérer avec attention, dans l'intérêt de la société, à l'occasion de ses décisions de gestion. Si l'intérêt

social correspond ainsi à l'horizon de gestion d'un dirigeant, la considération de ces enjeux apparaît comme des moyens lui permettant d'estimer les conséquences sociales et environnementales de ses décisions.

Les entreprises s'internationalisent, or les approches salariales et sociales restent largement dépendantes des réglementations nationales. Les entreprises doivent adopter une stratégie à ce sujet selon le niveau de gestion et de contrôle qu'elles souhaitent avoir sur les ressources humaines, depuis un simple suivi financier à la création d'un espace social et salarial spécifique à l'entreprise. Les conditions locales doivent, en toute hypothèse, être appréhendées par le siège.

▪ La mobilisation des ressources humaines est une condition nécessaire au succès de l'entreprise. Cette mobilisation a une composante rémunération et environnement social essentielle,

## Les entreprises vont s'appuyer sur la gestion des rémunérations pour :

- Évaluer les pratiques locales de rémunérations et leur appréciation par le personnel,
- Mettre en place des rémunérations efficaces fiscalement, socialement, en relation avec des acteurs externes (courtiers, actuaires, avocats), se donner les moyens de retenir les meilleurs et rassembler autour des objectifs de l'entreprise,
- Contrôler les engagements sociaux au bilan et hors bilan,
- Suivre et contrôler la gestion financière des fonds investis en vue de rémunérations différées,
- Participer aux audits lors des opérations de fusions-acquisitions et procéder à l'intégration des entités nouvelles,
- Mettre en place un espace social commun à certaines catégories de personnel, en particulier les « hauts potentiels »,
- Participer aux travaux du comité des rémunérations du conseil d'administration.

La gestion des rémunérations associe contrôle de gestion et management et tient compte des particularismes locaux, sectoriels ou personnels. La fonction demande un arbitrage constant entre cohérence des rémunérations et cas particuliers, mobilisation du personnel et coûts, court et long terme, imagination et réserve, l'esprit et la lettre.

Cette spécialisation correspond à une fonction dénommée dans les pays anglo-saxons : « Compensation & Benefits Manager ».

Historiquement née aux États-Unis, dans les années 50 où, faute d'un système complémentaire obligatoire de protection sociale, les entreprises ont développé et géré des avantages sociaux (benefits) pour leurs salariés (retraite, prévoyance, santé) puis l'introduction de bonus, de stock-options a élargi le champ de la fonction.

## Objectif pédagogique de la formation

Former des professionnels en rémunération globale, compétents et opérationnels à même, au sein des DRH des entreprises industrielles, commerciales et de services, des sociétés de conseil ou d'ingénierie social, d'intégrer les questions sociales, fiscales, financières, actuarielles afin de répondre aux besoins de cohérence, de mobilisation, de contrôle et de communication des entreprises, dans la gestion de la rémunération d'un point de vue qui prenne en compte l'ensemble de ses composantes.

En France, le recul du taux de remplacement des régimes obligatoires de retraite par répartition, notamment pour les cadres, le développement des accords de branche pour conforter la protection sociale des salariés en prévoyance et santé, le développement progressif mais constamment élargi de l'épargne salariale, le développement des rémunérations à l'anglo-saxonne (primes, bonus, stock-options, actions gratuites) ont induit la nécessité de créer, depuis dix ans environ, cette fonction dans de très nombreuses entreprises françaises.

Elles offrent en effet souvent toute la panoplie des dispositifs existants, à savoir des plans d'actionnariat salarié récurrents, un plan d'épargne entreprise (PEE), un plan d'épargne retraite collectif (PERCO), un compte épargne temps (CET), le PER des produits de type assurantiel, sans oublier la protection sociale.

## Face à une telle diversité, les entreprises doivent s'organiser en conséquence.

Si les Directeurs des Ressources Humaines jouent un rôle moteur pour mener au préalable une négociation avec les partenaires sociaux, ils tendent à s'attacher un service « Compensation & Benefits » sur le modèle anglo-saxon qui a mission de suivre la politique de rémunération intégrant tous ces dispositifs.

Les entreprises publiques sont pareillement concernées car :

- elles s'internationalisent elles aussi pour exporter leurs savoir-faire,
- elles ouvrent leur recrutement à des catégories nouvelles de personnel,

Forte de son expérience dans l'enseignement du management, et plus particulièrement des mécanismes de l'assurance et de la finance qui représentent une part très importante des rémunérations indirectes et différées, l'École Supérieure d'Assurances souhaite proposer ce savoir-faire :

- aux cadres des directions des relations humaines,
- aux courtiers et à leurs collaborateurs, pour leur permettre d'être à même d'apporter à leurs clients conseils et expertise dans la mise en œuvre des solutions assurancielles,
- aux actuaires,

qui veulent s'engager dans cette spécialisation de la gestion des ressources humaines.

# ORGANISATION DES ÉTUDES

Il s'agit d'une formation mixte (Blended Learning) intégrant plusieurs disciplines : relations humaines, relations sociales, management, protection sociale, comptabilité, fiscalité, finance, assurance et s'articulant autour de trois blocs.

Le cursus dure 6 mois, de janvier à juin, épreuve finale à l'automne, et totalise 450 heures d'enseignement dont 104 heures de regroupements mensuels les vendredis et samedis.

## PROGRAMME DU CURSUS

### Rémunération globale et avantages sociaux

#### BLOC 1

##### 1. Introduction à la Gestion des Relations Humaines et à la Gestion des Rémunérations

###### > LE CADRE

- La stratégie de l'entreprise
- Les politiques ressources humaines
- Les décideurs
- Les systèmes de rémunération
- Le facteur humain
- Le coût de la main-d'œuvre
- La communication
- L'environnement juridique

##### 2. Les lois, ordonnances et décrets récents qui impactent dans sa mission le Responsable Rémunération Globale et Avantages Sociaux (Cf. encadré p. 5)

##### 3. La rémunération et ses composantes

###### > INTRODUCTION

- La fonction Responsable Rémunération Globale et Avantages sociaux
- Le duo rétribution/contribution
- Le contexte juridique
- Les théories en termes de motivation et de rémunération
- La notion de rémunération globale

###### > LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

- Définition et processus de mise en œuvre
- Système de classification

###### Gestion du salaire de base

- Construction des grilles de rémunération
- Fixer une cible (NAO, fourchette de rémunération)

###### Augmentation de salaire

- Matrice d'augmentation individuelle
- Gestion de carrière

###### > LA RÉMUNÉRATION VARIABLE (INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE)

- La notion de performance
- La gestion de la performance
- La rémunération variable individuelle
- La rémunération variable collective

###### > LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

- La mission Compensation & Benefits du Responsable Rémunération Globale Avantages en nature : compléments de rémunérations des dirigeants
- Comment identifier et évaluer un avantage en nature ?

- Comment s'exerce le contrôle des avantages en nature ?

#### BLOC 2

##### 1. Les avantages sociaux

- Les assurances collectives obligatoires : Prévoyance, Santé
- Le PER collectif
- Les assurances collectives facultatives : Prévoyance, Santé, Retraite
- Le compte Épargne Temps
- Les plans d'Épargne salariale
- L'actionnariat des salariés

##### 2. Gestion des rémunérations et des carrières des expatriés puis des impatriés

Gestion Internationale de la Prévoyance de la Santé, de la Prévoyance, de la Retraite

##### 3. Appel d'offres en assurances collectives facultatives

- La rédaction du cahier des charges
- La création de lots
- La définition des critères de choix
- Le choix des soumissionnaires et diffusion de l'appel d'offres
- La réception et l'analyse des appels d'offres et évaluation des soumissionnaires
- Le choix du prestataire et la contractualisation

#### BLOC 3

##### 1. Stratégie de communication

- Pourquoi communiquer autour de la communication ?
- Quelles sont les obligations de communication ?
- Quelles informations communiquer ?
- Mesurer la nécessité de communication et déployer les outils

##### 2. Stratégie de négociation et de dialogue avec les partenaires sociaux en matière de gestion des rémunérations

- Le rôle des partenaires sociaux dans le fonctionnement du dispositif
- Préparer un accord d'entreprise
- Définir les objectifs et les enjeux de la négociation
- Conduire la négociation
- Conclure la négociation
- Communiquer, expliquer, donner le sens

## Évaluation des connaissances

### • LE CONTRÔLE CONTINU

Chaque bloc de compétences fait l'objet d'un contrôle continu.

Pour chaque bloc, une note inférieure à 10/20 est éliminatoire.

Les participants n'ayant pas obtenu la note nécessaire à la validation du bloc ont la possibilité de repasser une fois le bloc où ils ont échoué.

### • SOUTENANCE DU MÉMOIRE

ENTRE LE 1<sup>er</sup> OCTOBRE ET LE 15 NOVEMBRE

Il s'agit d'un travail portant sur une problématique qui doit permettre de développer dans un contexte réel, le concept de stratégie de rémunération globale vu pendant le cursus.

Le thème du projet est choisi d'un commun accord entre le participant et le Directeur pédagogique de l'ESA.

La partie écrite du mémoire est de 20 000 mots (hors annexes).

La soutenance est faite devant un jury présidé par le Directeur pédagogique de l'ESA et d'un membre de l'ORAS.

Une moyenne générale inférieure à 10/20, tant pour la partie écrite que pour la soutenance est éliminatoire.

### • DÉLIVRANCE DU TITRE

RESPONSABLE RÉMUNÉRATION GLOBALE ET AVANTAGES SOCIAUX

Le Titre est obtenu par la capitalisation de 60 crédits ECTS.

| MODULES              | Crédits                       |
|----------------------|-------------------------------|
| • Bloc 1             | 10                            |
| • Bloc 2             | 25                            |
| • Bloc 3             | 20                            |
| <b>MÉMOIRE</b>       |                               |
| • Partie écrite      | 2                             |
| • Soutenance         | 3                             |
| <b>SOIT AU TOTAL</b> | <b>60 crédits ECTS/EABHES</b> |

### • EUROPEAN MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS, SPECIALITY "FULL REMUNERATION, COMPENSATION & BENEFITS (MSc)"

L'ESA a été accréditée par The European Accreditation Board of Higher Education Schools à exercer le contrôle continu permettant aux participants d'acquérir les crédits E.A.B.H.E.S. requis pour obtenir The European Master of Science in Business, Speciality "Full Remuneration, Compensation & Benefits (MSc)".

Pour être diplômé du European Master of Science in Business, Speciality "Full Remuneration, Compensation & Benefits (MSc)", accrédité par E.A.B.H.E.S., il faut avoir obtenu :

- le titre "Responsable Rémunération globale et avantages sociaux",
- un minimum de 800 points au Test of English for International Communication (TOEIC).

Les participants n'ayant pas obtenu les crédits nécessaires à la délivrance du European Master of Science in Business, Speciality "Full Remuneration, Compensation & Benefits (MSc)" ont la possibilité de repasser une fois les épreuves dont ils n'ont pas obtenu les crédits.

## 2. LES LOIS, ORDONNANCES ET DÉCRETS RÉCENTS QUI IMPACTENT DANS SA MISSION LE RESPONSABLE RÉMUNÉRATION GLOBALE ET AVANTAGES SOCIAUX

### A La loi du 5 septembre 2018 sur l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et le décret du 8 janvier 2019 en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 créant « l'index de l'égalité Femmes- Hommes »

De par la loi tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe.

En outre, à effet du 1<sup>er</sup> mars 2020, dans toutes les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur devra désormais, chaque année calculer et publier un « **index de l'égalité Femmes-Hommes** » sur son site internet et le communiquer avec le détail des différents indicateurs à son Comité Social et Économique (CSE) ainsi qu'à l'Inspection du travail.

L'index sur 100 points se calcule à partir de 4 à 5 indicateurs selon que l'entreprise fait moins ou plus de 250 salariés :

- L'écart de rémunération femmes-hommes,
- L'écart de répartition des augmentations individuelles,
- L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés),
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité,
- La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

En fonction du niveau de cet index, l'employeur devra mettre en place des mesures correctives et, le cas échéant, un plan de rattrapage salarial. À défaut, si la discrimination est établie, il pourra se voir appliquer des sanctions civiles et pénales.

### B La loi PACTE du 22 mai 2019

#### › Elle renforce la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en trois paliers :

- Le premier, applicable à toutes les entreprises, modifie l'article 1833 du Code Civil pour affirmer la nécessité pour une entreprise d'être « gérée dans son intérêt social en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».
- Le second permet aux entreprises qui le souhaitent de préciser leur « raison d'être » dans leurs statuts et d'affecter des moyens aux objectifs découlant de sa « raison d'être ».
- Le dernier palier permet aux sociétés commerciales de se constituer en

« société à mission », dès lors qu'elles se sont dotées d'une raison d'être, d'objectifs sociaux et environnementaux, et d'un comité de mission destiné à suivre la réalisation des objectifs que la société s'est assignée. L'exécution de la mission sera en outre vérifiée par un organisme tiers indépendant.

#### › Elle encourage le développement de l'Épargne Salariale

##### • Le forfait social

Le forfait social est supprimé sur l'intéressement, la participation et l'abondement de l'employeur sur le plan d'épargne salariale, pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Le forfait social est supprimé sur l'intéressement pour les entreprises de 50 à 249 salariés.

##### • Intéressement

Le plafond individuel de la prime d'intéressement passe de 50 % du PASS à 75 % du PASS. Il est désormais identique au plafond individuel de la participation soit 30 852 € en 2020.

À l'instar du dispositif prévu en matière de participation, l'accord d'intéressement pourra dorénavant prévoir que les reliquats d'intéressement non distribués soient reversés aux salariés n'ayant pas déjà atteint le plafond individuel dans les mêmes modalités que pour la répartition initiale.

Possibilité de compléter la formule de calcul de l'accord d'intéressement avec un objectif pluriannuel lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise, constaté seulement à la fin de la période définie, avec donc un unique versement en fin de période. Jusqu'ici cette possibilité n'était ouverte que dans le cadre de l'intéressement de projet. Dorénavant elle pourra concerner tous les salariés, qu'ils soient liés à un projet ou non.

##### • Participation

La participation ne devient obligatoire qu'à compter du premier exercice ouvert après une période de 5 années consécutives au cours de laquelle le seul de 50 salariés est atteint.

Le plafond de salaire pris en compte pour le calcul de la participation est réduit de 4 à 3 PASS, afin de favoriser une répartition plus égalitaire.

- Chaque branche professionnelle devra ouvrir et conclure une négociation en vue de la mise en place d'un dispositif

d'intéressement, de participation ou d'un plan d'épargne salariale avant le 31 décembre 2020.

- L'obligation de disposer d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) pour mettre en place un PERCO est supprimée.
- L'information des bénéficiaires d'un PEE est renforcée par la création d'une obligation de mettre en place un relevé annuel de la situation et une aide à la décision.
- Le partenaire du chef d'entreprise lié par un PACS qui a le statut de conjoint collaborateur ou de conjoint associé sera désormais également bénéficiaire des dispositifs d'Épargne Salariale de l'entreprise.

#### › Elle favorise le développement des dispositifs d'actionnariat salarié

##### Conditions d'octroi d'actions gratuites

- Le plafond du nombre d'actions gratuites pouvant être émises par les sociétés à leurs salariés et dirigeants est augmenté de 10 % à 30 % lorsque l'attribution bénéficie à tous les salariés.

Ce plafond, qu'il soit de 10 % ou de 30 %, ne prend en compte que les actions en cours d'attribution et de conservation et non plus comme avant toutes les actions gratuites distribuées durant la vie de la société. Les actions définitivement acquises et celles qui n'ont pas été définitivement distribuées ne seront plus prises en compte, ce qui permet d'augmenter le nombre d'actions gratuites. Cependant, il n'est toujours pas possible d'attribuer des actions gratuites à un bénéficiaire qui détient déjà plus de 10 % du capital de la société émettrice. De même, l'attribution gratuite d'actions ne devra pas permettre à ce qu'un bénéficiaire détienne plus de 10 % du capital de la société, d'où l'obligation de limiter l'attribution dans certains cas.

- La loi PACTE instaure une nouvelle possibilité d'alimentation du PPE par l'employeur, y compris sans versement initial du salarié. Cette nouvelle possibilité consiste en la possibilité pour l'employeur de réaliser des versements aux fins d'acquisitions d'actions de l'entreprise. Les actions ne peuvent être disponibles qu'à l'issue d'une période de 5 ans minimum à compter du versement. Le montant total du versement ne peut excéder 2 % du PASS soit 822,60 € en 2020 et sera pris en compte pour apprécier le plafond d'abondement total réalisé par l'employeur fixé quant à lui à 8 % du PASS soit 3 290,40 €

en 2020. Cette nouvelle possibilité de versement unilatéral a pour objectif de favoriser l'actionnariat salarié au travers des PEE par le biais d'augmentations de capital proposées aux adhérents de PEE et de plans d'attributions gratuites d'actions.

- Augmentation de 20 % à 30 % de la décote autorisée sur l'acquisition d'actions par les salariés (si indisponibilité de 5 ans) et de 30 % à 40 % lorsque la durée d'indisponibilité des titres est supérieure ou égale à 10 ans.
- Réduction de 20 % à 10 % du forfait social lié à l'abondement des plans d'actionnariat salarié.
- La loi PACTE autorise les SAS à adresser des offres d'actions aux salariés, anciens salariés dirigeants et salariés de sociétés liées.

➤ **Elle permet une extension du bénéficiaire des BSPCE aux dirigeants non-salariés**

- Les Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise (BSPCE) sont des bons attribués gratuitement ou non, qui donnent le droit au Manager bénéficiaire de souscrire, au cours d'une période déterminée, des actions dont le prix est fixé lors de l'attribution des BSPCE.
- Dorénavant les administrateurs et membres de conseils de surveillance des SA, et tous organes statutaires équivalents en ce qui concerne les SAS, peuvent recevoir des BSPCE au même titre que les salariés et dirigeants soumis au régime des assimilés salariés. Seules les sociétés qui répondent aux conditions suivantes peuvent émettre des BSPCE:
  - Être une société par actions,
  - Être immatriculée depuis moins de 15 ans,
  - Être une société non cotée ou de petite capitalisation boursière,
  - Être passible de l'IS en France,
  - Être une société détenue de façon continue au moins à 25 % par des personnes physiques ou par une personne morale elle-même détenue à 75 % par des personnes physiques.

Cette mesure va permettre aux jeunes entreprises d'attirer des administrateurs qualifiés.

➤ **Elle veut intéresser les salariés aux opérations de LBO**

Le *Leverage Buy Out* (LBO) désigne une opération financière qui permet à une entreprise d'en acheter une autre avec un effet de levier. Ces sociétés sont souvent des fonds de capital investissement.

La loi permet aux fonds d'investissement de partager avec les salariés la valeur créée lors de la revente de leur entreprise. Dès lors qu'il y aura plus-value, les salariés seront gagnants. À défaut, ils ne perdront rien puisqu'ils n'auront pas à investir.

➤ **Elle contraint à une meilleure transparence et encadrement des rémunérations**

La loi impose aux entreprises cotées en France de publier chaque année dans le rapport sur la gouvernance un ratio d'équité qui indique l'écart entre les rémunérations des dirigeants et le salaire moyen et médian des salariés. Ceci vise à une responsabilisation accrue des pratiques salariales des entreprises.

**C Ordonnance du 3 juillet 2019 visant à transposer la directive européenne 2014/50 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relative aux régimes supplémentaires à prestations définies**

Afin de ne pas faire obstacle à la mobilité des travailleurs entre Les États membres, il est mis fin à tous régimes de retraite supplémentaire à prestations définies à droits conditionnels (dites retraites chapeaux, contrats - article 39). En clair, l'assuré n'est plus obligé d'achever sa carrière dans l'entreprise pour bénéficier des prestations. Bien au contraire, les droits restent acquis en cas de départ de l'entreprise avant la retraite.

En contrepartie, l'adhésion à un contrat peut être conditionnée à une durée de présence et l'acquisition de droits peut être subordonnée à une durée de cotisation (sans jamais que le cumul de ces deux durées ne puisse excéder 3 ans). Un départ avant d'avoir acquis des points donne alors lieu à un remboursement des cotisations.

L'ordonnance prévoit que les droits acquis chaque année le sont dans la limite de 3 % de la rémunération annuelle (ou 30 % tous employeurs confondus).

Pour les personnes percevant une rémunération annuelle supérieure à 8 PASS (329 000 €) et les mandataires sociaux, l'acquisition des droits dépend dorénavant de leurs performances professionnelles.

L'employeur est soumis à une contribution de 29,7 % sur les sommes versées au titre du financement de ces retraites.

S'agissant des contrats en cours avant le 4 juillet 2019, le nouveau cadre juridique s'applique aux droits afférents aux périodes d'emploi accomplies à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

**D Ordonnance du 24 juillet 2019 portant réforme de l'Épargne Retraite Supplémentaire en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019**

Cette ordonnance, prise en application de la loi PACTE, bouleverse totalement l'offre ancienne des produits d'Épargne Retraite des particuliers, des professionnels et des entreprises mais aussi de l'Épargne Salariale et

qui, de plus, favorise un transfert des contrats en assurance-vie sur fonds euros de plus de 8 ans vers le PER par un abattement fiscal doublé par rapport aux règles habituelles.

➤ **La possibilité de constituer une épargne retraite à titre individuel ou en entreprise**

Le Plan d'Épargne Retraite peut être décliné sous différentes formes :

- Dans l'entreprise par le biais d'un :
  - PER collectif facultatif et ouvert à tous les salariés et ayant vocation à succéder aux actuels PERCO,
  - PER collectif obligatoire prenant la succession des actuels « articles 83 »,
  - PER collectif unique, les entreprises ayant la possibilité de regrouper le PER collectif facultatif et le PER collectif obligatoire en un PER unique.
- À titre individuel, par un PER qui succède aux actuels contrats PERP et « Madelin ».

➤ **Des règles communes**

- Les droits sont transférables d'un produit à l'autre et les frais de transfert sont strictement encadrés.
- L'épargne volontaire et l'épargne salariale peuvent être retirées à tout moment pour l'achat de la résidence principale. Toute l'épargne est par ailleurs disponible en cas d'accident de la vie.
- Au moment du départ à la retraite, l'épargne volontaire peut être liquidée en rente ou en capital, au libre choix de l'épargnant.

➤ **Un régime fiscal harmonisé**

• **Pour les épargnants**

Pour l'ensemble des nouveaux PER, les versements volontaires peuvent, dans la limite de certains plafonds, être déduits de l'assiette de l'impôt sur le revenu. Au moment de la liquidation, les droits qui en sont issus seront fiscalisés.

Les sommes issues de l'intéressement, de la participation et des abondements employeurs versées dans un PER d'entreprise sont exonérées d'impôt sur le revenu à l'entrée, mais aussi à la sortie.

Jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2023, tout rachat d'un contrat d'assurance-vie de plus de 8 ans fera l'objet d'un abattement fiscal doublé par rapport aux règles habituelles, si les sommes sont réinvesties dans un PER.

• **Pour les entreprises**

Le forfait social est supprimé sur les sommes versées au titre de l'intéressement pour les entreprises de moins de 50 salariés, ainsi que sur l'ensemble des versements d'épargne salariale (intéressement, participation et abondement de l'employeur pour les entreprises de moins de 50 salariés).

Toutes les entreprises bénéficient d'un forfait social réduit à 16 % au lieu de 20 %, sur les versements en épargne retraite lorsque l'épargne est investie à hauteur de 10 % au moins dans des titres de petites et moyennes entreprises.

### › **Calendrier de mise en œuvre de la réforme de l'Épargne Retraite**

#### • 1<sup>er</sup> octobre 2019

- Lancement de la commercialisation des PER prévus par la loi PACTE.
- Les épargnants disposant d'un ancien produit d'épargne retraite – PERP, Madelin, Préfon, Complémentaire retraite gérée par une union de mutuelle (COREM), Complémentaire Retraite des Hospitaliers (CRH), PERCO, article 83 – ont la possibilité de transférer leur épargne dans un PER s'ils le souhaitent.
- Les entreprises et les associations souscriptrices (type AFER) peuvent faire évoluer leur produit d'épargne retraite pour bénéficier des avantages permis par la loi PACTE.

#### • 1<sup>er</sup> octobre 2020

Les anciens produits d'épargne retraite (PERP, Madelin, Préfon, COREM, CRH, PERCO, article 83) seront fermés à la commercialisation, sauf s'ils ont été modifiés afin d'être admis en conformité avec les règles du PER.

#### • 1<sup>er</sup> janvier 2023

Date limite, pour les épargnants, pour bénéficier d'un avantage fiscal exceptionnel en cas de transfert d'un contrat d'assurance vie vers le PER. Durant ce délai tout rachat réalisé sur contrat d'assurance-vie de plus de 8 ans fera l'objet d'un abattement fiscal doublé, à condition que les sommes soient réinvesties dans un PER et que le rachat soit effectué au moins 5 ans avant le départ en retraite.

### › **La concurrence sur le marché de l'Épargne Retraite est stimulée**

Le PERP était distribué, géré, porté dans leurs comptes directement par les banques et non par leurs filiales d'assurances.

Elles conservent cette possibilité avec le PER mais, à la différence du PERP qui était un produit pour les seuls particuliers et les professionnels, le PER peut être aussi collectif et les banques vont donc avoir pour la première fois directement accès à ce marché de l'épargne retraite collective en sus de leurs filiales d'assurances et venir concurrencer sur ce marché les sociétés d'assurances traditionnelles et les Institutions de Prévoyance.

Les responsables Rémunération globale et avantages sociaux sont actuellement formés par leurs employeurs pour aller dès le printemps, voir l'ensemble de leurs

clients, des centaines de milliers, concernés directement par cette réforme: les particuliers, les professionnels mais aussi les entreprises de la TPE à l'entreprise de plus de 5 000 salariés qui ont mis en place un dispositif d'Épargne Salariale et souvent aussi un contrat collectif supplémentaire de retraite dit « article 83 ».

Tous les clients (particuliers, professionnels, dirigeants d'entreprise) des responsables Rémunération globale et avantages sociaux sont concernés directement par cette réforme. Ces derniers ont l'obligation de leur exposer les choix qui se posent à eux (devoir d'information) et de les conseiller. C'est une obligation imposée par la DDA qui contraint le responsable Rémunération globale et avantages sociaux, tant que le contrat est en cours, sur les novations réglementaires affectant les contrats et ce, avant le 1<sup>er</sup> janvier 2023 au plus tard pour les particuliers et auprès des professionnels et des entreprises au plus tard avant le 1<sup>er</sup> octobre 2020.

### **E Ordonnance du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, notamment les administrateurs**

L'objectif de l'ordonnance est de créer un régime unifié applicable à la détermination des rémunérations des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé. Cela passe par la disparition des régimes spécifiques et par la redéfinition du système du *say on pay*.

Il s'agit de soumettre toutes les rémunérations quelles qu'elles soient au mécanisme de *say on pay*.

Cela comprend toutes les composantes de la rémunération, fixes et variables.

Il faut également soumettre à la procédure les engagements correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation, du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci. Il s'agit bien évidemment des « *golden hellos* », parachutes dorés, indemnités compensatrices d'une clause de non-concurrence (ce versement est exclu dès lors que l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite) ou encore des pensions versées par la société.

Il en est de même de la répartition par le Conseil d'administration des « anciens jetons de présence », des rémunérations exceptionnelles accordées pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs, de la rémunération du président du Conseil d'administration, de la rémunération du directeur

général et des directeurs généraux délégués, de la rémunération des membres du Conseil de surveillance et enfin de la rémunération des membres du Directoire.

L'attribution à un mandataire social d'options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions et l'attribution d'actions gratuites doivent également être prévues et encadrées par la politique de rémunération.

### › **Détermination de la politique de rémunération par le Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration doit élaborer un projet de résolution de politique de rémunération chaque année, qui devra ensuite être approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires. Pour cette raison l'ordonnance décide que lorsque le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance statue sur une rémunération au bénéfice de son président, du directeur général ou d'un directeur général délégué ou des membres du Directoire, ces derniers ne peuvent prendre part ni aux délibérations, ni au vote.

Sur le principe, la résolution de politique de rémunération :

- se doit d'être conforme à l'intérêt social de la société, de contribuer à sa pérennité et de s'inscrire dans sa stratégie commerciale en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires,
- se doit de décrire toutes les composantes de la rémunération fixe et variable et d'expliquer le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre, notamment l'éventuelle intervention d'un comité de rémunération.

### › **Publicité de la politique de rémunération**

Cette politique doit d'abord être accessible aux actionnaires, ce qui justifie sa présentation dans le rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise.

Elles doivent également être mises gratuitement à la disposition du public sur le site internet de la société pour une durée de dix ans.

### › **Délibération de l'Assemblée générale sur le projet de résolution portant sur les informations relatives aux rémunérations versées aux différents dirigeants en application de la politique de rémunération**

En cas de vote contre le projet de résolution, les versements des rémunérations promises aux membres du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance – les anciens jetons de présence – sont suspendus jusqu'à ce que l'organe de direction soumette à l'Assemblée une nouvelle politique de rémunération et qu'elle soit approuvée.

# DESCRIPTIF DES COMPOSANTES DE LA CERTIFICATION

La certification se compose des trois blocs :

- **BLOC 1** > Analyse et veille sur les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux en lien avec la stratégie de l'entreprise,
- **BLOC 2** > Conception et adaptation d'un programme global de rémunération et d'avantages sociaux aligné sur les compétences et objectifs de l'entreprise,
- **BLOC 3** > Pilotage de l'entreprise et mise en place d'une politique de rémunération et d'avantages sociaux.

## **BLOC 1** Analyse et veille sur les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux en lien avec la stratégie de l'entreprise

- Analyser les pratiques internes en matière de rémunération.
- Analyser les évolutions législatives réglementaires et fiscales pouvant intervenir sur la partie fixe et sur la partie variation des rémunérations pour en mesurer les impacts et rechercher à maintenir une cohérence interne.
- Analyser les différentes stratégies de l'entreprise (Stratégie générale et stratégie des Ressources Humaines) ainsi que les politiques de rémunérations existantes pour préparer les nouvelles politiques de rémunération et d'avantages sociaux alignées aux nouveaux objectifs à court, moyen et long terme.
- Analyser et évaluer la cartographie des postes, fonctions et classification pour permettre d'y apporter une évaluation et de construire de nouveaux référentiels.

### > MODALITÉS D'ÉVALUATION 1

- **MODE** → Étude de cas pratique.
- **PREMIÈRE PARTIE** → Étude de cas sur une analyse du système de rémunération globale d'une entreprise avec les avantages sociaux.
- **DURÉE** → 2 heures.
- **MODALITÉS D'ÉVALUATION**

Il est remis au candidat un cas dans lequel est présenté :

- l'historique d'une entreprise,
- ses activités,
- ses offres et l'évolution de son marché,
- sa présence et sa maturité face à la révolution numérique,
- sa place et son évolution sur son marché national et international,
- son positionnement et ses perspectives d'évolution.

Il est demandé au candidat de proposer une politique de rémunération efficace et en respect avec le cadre réglementaire et les principes de rémunération

de l'entreprise, en tenant compte des différentes implantations géographiques. À partir de données RH, qualitatives et quantitatives et de l'ensemble des informations données relatives au contexte de l'entreprise et à ses différentes stratégies, le candidat devra mener une phase d'analyse, lui permettant d'identifier les différents enjeux de la situation.

À partir d'éléments additionnels comme notamment la grille des salaires et les classifications, le candidat rédigera une analyse circonstanciée de l'entreprise dans son contexte et sera force de proposition pour la mise en place d'outils d'aides à la décision permettant le choix entre différentes solutions alternatives.

### > CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les données contenues dans l'étude de cas sont correctement relevées et analysées et permettent d'obtenir des informations utiles pour élaborer des propositions pertinentes.

L'analyse met en avant les pratiques actuelles en matière de rémunération et reste dans un cap cohérent avec l'existant, les valeurs et les messages de la Direction. L'analyse des postes, des métiers, des classifications est correctement réalisée. L'analyse tient compte des évolutions sectorielles dont dépend l'entreprise ainsi que des nécessités d'investissements pour maintenir sa position sur le marché, autant au niveau des coûts que des opportunités de progression.

## **BLOC 2** Conception et adaptation d'un programme global de rémunération et d'avantages sociaux aligné sur les compétences et objectifs de l'entreprise

### 1. Conception du programme global de rémunération aligné aux objectifs de l'entreprise

- Concevoir le programme global de rémunération, équitable, concurrentiel et innovant aligné sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise, en respectant le cadre juridique approprié, pour identifier tous les éléments de la rémunération à y intégrer avec les règles et processus définis.
- Concevoir des solutions de rémunération globale en tenant compte des règles comptables, (fixe, variable individuelle et collective, rémunération différée) avec des avantages sociaux et en nature, pour les utiliser avec agilité dans le programme proposé.
- Concevoir et utiliser des solutions innovantes et attractives dans le programme global de rémunération et d'avantages sociaux pour attirer de nouveaux talents, fidéliser les collaborateurs et les rassembler autour d'objectifs de l'entreprise.

- Concevoir les plans de rémunération variable en lien avec le pilotage de la performance et en fonction des objectifs commerciaux de l'entreprise.
- Organiser l'optimisation fiscale des éléments de rémunération pour apporter des solutions complémentaires aux collaborateurs et valoriser encore plus l'offre salariale.
- Définir et formaliser les politiques de rémunération globale en lien avec le programme, en organisant des règles et des processus pour que les managers et opérationnels l'appliquent tout en tenant compte des possibilités offertes et limites encadrantes

### 2. Conception du programme d'avantages sociaux, en nature, en rémunération différée et spécifiques aligné aux objectifs de l'entreprise

- Définir les principes directeurs en matière d'avantages en nature (voiture de fonction, téléphone, ordinateur portable, chèques repas, indemnités de transport, aides au logement...) en réalisant les arbitrages coûts/perception pour contribuer à une politique intégrant des services facilitant le quotidien des collaborateurs.
  - Définir les principes directeurs des avantages sociaux perçus comme un complément de rémunération (retraite, prévoyance, frais de santé) en réalisant les arbitrages coûts/perception pour garantir une sécurité dans la vie des collaborateurs.
  - Concevoir et implémenter des dispositifs en matière de rémunérations différées en tenant compte des règles fiscales (intéressement, participation, actionnariat salarié et épargne salariale, PERCO, PEE, PER, indemnités de fin de carrière) pour associer les salariés à l'entreprise en les rendant actionnaires et les inciter à épargner pour leur retraite.
  - Établir un programme spécifique de rémunération des dirigeants et autres populations spécifiques en définissant les critères d'éligibilité lors de leur embauche ou de leurs mobilités pour gérer les conditions spécifiques à leur rémunération et à leurs avantages sociaux.
- ### 3. Conception du programme de rémunération par la gestion des compétences, des talents et des mobilités.
- Élaborer une politique liée à l'embauche, en y apportant une différenciation concurrentielle pour attirer les talents et les intégrer dans des conditions favorables à leurs engagements.
  - Élaborer une politique de gestion des compétences en utilisant les leviers de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et des dispositifs de formation existants pour optimiser les ressources humaines de l'entreprise et veiller aux engagements réciproques.

- Élaborer une politique de mobilité innovante, adaptée aux implantations de l'entreprise et aux métiers pour obtenir une organisation humaine souple et réactive face aux nouveaux besoins en Ressources Humaines.

### > MODALITÉS D'ÉVALUATION 2

- **MODE** → Étude de cas pratique.
- **DEUXIÈME PARTIE** → Étude de cas sur la conception d'un programme global de rémunération et d'avantages sociaux.
- **DURÉE** → 4 heures.
- **MODALITÉS D'ÉVALUATION**

À partir du cas il est demandé au candidat de concevoir un programme global de rémunération et d'avantages sociaux aligné sur les compétences et objectifs de l'entreprise.

Il est présenté au candidat dans le cas remis, les informations permettant d'appréhender les évolutions du métier, notamment liées à la technologie.

Il est aussi présenté, la politique salariale, avec notamment les différentes primes, épargnes salariales, avantages sociaux hors protection sociale.

Il est attendu du candidat un programme global de rémunération.

### > CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Le cadre réglementaire et les obligations juridiques sont connus.
- Les règles comptables permettant la conception d'un programme de rémunération sont connues et correctement utilisées.
- Le candidat montre sa capacité à proposer des solutions innovantes et attractives pour capter de nouveaux talents.
- L'optimisation fiscale est correctement appréhendée dans le programme de rémunération proposé.
- Les différents avantages (sociaux, en nature, en rémunération différée) sont correctement utilisés et appréciés en fonction d'un équilibre coût/perception.
- Les spécificités de la rémunération des dirigeants sont prises en compte dans le programme.
- Le programme de rémunération proposé intègre la gestion des compétences et des talents avec pertinence et dans une mesure réaliste et réalisable.
- Les spécificités propres à la mobilité internationale sont connues et le candidat montre sa capacité à pouvoir les gérer.

### BLOC 3 Pilotage de l'entreprise et mise en place d'une politique de rémunération et d'avantages sociaux

- Accompagner l'entreprise à passer d'une gestion de l'emploi à une gestion de compétences et de talents pour leur permettre

d'atteindre leurs objectifs dans un environnement social et humain en mutation.

- Accompagner l'entreprise à qualifier et quantifier les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise pour permettre d'analyser les écarts entre celles requises et celles déjà acquises ou mobilisables.
- Identifier les canaux pouvant permettre d'acquérir les compétences manquantes, en optimisant les coûts induits, pour assurer l'acquisition complète des ressources humaines nécessaires au projet de l'entreprise.
- Mettre en place et suivre la mise en œuvre des systèmes de rémunération pour s'assurer de leurs applications en conformité avec les règles, processus et cadrages préalablement définis.
- Assurer un arbitrage constant entre le cas général et les cas particuliers soumis à la politique de rémunération, en mobilisant et en articulant l'ensemble des dispositifs sans remettre en cause la légitimité de la politique de rémunération globale de référence.
- Mettre en place le système d'avancement (de *grading*) pour les différentes fonctions de l'entreprise, en collaboration avec les différents responsables en Ressources Humaines et en tenant compte de chaque pays pour obtenir une échelle cohérente et permettant les passerelles.
- Contrôler les engagements sociaux au bilan et hors bilan pour sécuriser l'entreprise dans ses efforts d'investissements financiers.
- Définir et assurer les frais de personnel en relation avec les comptables et les contrôleurs de gestion pour s'assurer de leurs adéquations avec le budget défini.
- Participer aux audits lors des opérations de fusions-acquisitions pour procéder à l'intégration des entités nouvelles avec un objectif d'harmonisation de la politique de rémunération globale.
- Assurer le suivi du programme de politique de rémunération globale, en réalisant des reportings, pour aider à la prise de décision et à y apporter les ajustements nécessaires à sa durabilité.
- Identifier et mettre en place un dispositif SIRH (Système Informatique des Ressources Humaines) en ligne avec la stratégie de l'entreprise et en cohérence avec l'organisation structurelle du système d'information pour permettre le pilotage informatisé de la gestion des Ressources Humaines et de la politique de rémunération globale.
- Anticiper et gérer la survenance de risques opérationnels pouvant contraindre le déploiement de la politique de rémunération globale en y apportant les solutions correctives et en adaptant la procédure de sécurisation.

### > Pilotage de la communication de la politique de rémunération globale et d'avantages sociaux

- Organiser la communication interne et externe en vue de valoriser la politique de rémunération globale de l'entreprise pour développer la marque employeur.

- Accompagner les négociations annuelles obligatoires (NAO), en mettant en place les documents destinés aux instances représentatives du personnel et partenaires sociaux pour leur permettre de se réunir avec les documents conformes aux obligations déclaratives et permettre la réalisation d'accords d'entreprise en toute conformité.
- Préparer les informations à soumettre aux organes décisionnels (Comité de rémunérations, Conseil d'administration, Assemblée générale) pour répondre aux obligations d'information en matière de rémunération des dirigeants.

### > MODALITÉS D'ÉVALUATION 3

- **MODE** → Étude de cas pratique.
- **TROISIÈME PARTIE** → Étude de cas sur la mise en place et le pilotage d'une politique de rémunération globale et d'avantages sociaux.
- **DURÉE** → 3 heures.
- **MODALITÉS D'ÉVALUATION**

À partir du cas complété par le programme global de rémunération conçu, il est demandé au candidat d'élaborer une organisation planifiée de son déploiement.

Le candidat devra présenter une seconde partie composée des obligations d'informations auprès des différents acteurs décisionnels et des différents partenaires sociaux.

Le candidat proposera son plan de communication pour son programme global de rémunération et d'avantages sociaux.

### > CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Le programme de déploiement intègre une gestion des compétences permettant d'attirer et conserver les talents.
- Le programme intègre un accompagnement des opérationnels à utiliser les leviers de la politique de rémunération.
- Le programme intègre la sensibilisation des managers opérationnels à respecter le cadre réglementaire et obligations juridiques.
- Le programme permet de créer des limites aux managers opérationnels dans les décisions d'avancement ou de reconnaissance spécifiques des salariés sans remettre en cause le cadre général du programme.
- Le programme intègre une gestion de risques en anticipant la survenance d'incidents et les solutions correctives à mettre en place.
- L'ensemble des informations à communiquer auprès des organes décisionnels et partenaires sociaux sont connues.
- Le candidat montre sa capacité à élaborer un plan de communication pertinent permettant une transmission efficace du programme et favorisant la participation collective.

# LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

**Les candidats doivent avoir au minimum une année d'expérience dans le domaine de la certification demandée.**

**La procédure de validation des Acquis de l'Expérience (VAE) se déroule en 7 étapes :**

→ **ÉTAPE 1** ▶ **L'ESA vous propose une aide gratuite pour compléter votre dossier de recevabilité qui est l'imprimé cerfa (n° 12818\*02)**

Nous vous recommandons de lire attentivement la notice explicative, demande de recevabilité à la validation des acquis de l'expérience (VAE), imprimé cerfa n° 51260\*02.

N'hésitez pas à appeler la Responsable du suivi administratif des VAE de l'ESA au 33 (1) 47 00 00 48 ou [n.mayer@esassurances.com](mailto:n.mayer@esassurances.com) qui vous informera sur le contenu du dossier, notamment les justificatifs à fournir.

À réception de la demande de recevabilité, c'est-à-dire de l'imprimé cerfa n° 12818\*02 daté et signé dit « dossier 1 » et des pièces justificatives requises, soit **dès que le dossier est complet, le Directeur Pédagogique de l'ESA et la responsable du cursus de la certification examinent le dossier et prononcent, soit la recevabilité de la demande, soit la rejettent dans un délai maximum d'un mois. Le résultat de cet examen est communiqué sous 48 heures par courriel au candidat.**

→ **ÉTAPE 2** ▶ **Envoi d'un devis avec le contrat à signer**

En même temps que nous vous notifions la recevabilité de votre demande, nous vous adressons un devis relatif à l'accompagnement par le Directeur pédagogique de l'ESA ainsi que le contrat à nous retourner signé.

Attention ! Cette validation de votre demande ne signifie pas la validation des acquis de votre expérience professionnelle mais seulement le début du processus de validation de ces acquis.

Le montant du devis est de 1050 €. Il est le même quelle que soit la certification professionnelle que vous souhaitez obtenir.

→ **ÉTAPE 3** ▶ **Acceptation du devis et signature du contrat**

Vous pouvez le régler en utilisant la somme au crédit de votre Compte Personnel de Formation (CPF) en notifiant votre acceptation du devis à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) qui gère votre compte, et compléter par un chèque à l'ordre de l'ESA si le solde de votre compte CPF est inférieur à 1050 €.

Bien sûr, vous pouvez solliciter l'aide de votre employeur pour couvrir ce que ne vous permet pas le crédit de votre CPF. Enfin si le crédit de votre compte CPF est insuffisant pour financer l'accompagnement à la VAE au titre du CPF, il existe des modalités d'alimentation complémentaire qui peuvent être prévues par un accord d'entreprise, de groupe ou de branche.

→ **ÉTAPE 4** ▶ **Élaboration du dossier de validation (dit « dossier 2 ») avec accompagnement du Directeur Pédagogique de l'ESA.**

Ce dossier de validation dit « dossier 2 » va vous être adressé. Le Directeur Pédagogique attend de vous que vous remplissiez complètement et rigoureusement toutes les rubriques du dossier.

La rédaction du « dossier 2 » requiert du demandeur à la VAE un descriptif détaillé des missions et des tâches qui lui ont été confiées dans les activités de la certification demandée.

Le Directeur pédagogique de l'ESA va, personnellement, à la réception de ce « dossier 2 » après l'avoir lu avec attention, s'entretenir avec le candidat à la VAE.

Il va lui exposer ce qui lui paraît devoir être complété, amendé et pourquoi. Souvent, il va lui demander en outre de rédiger un second « dossier 2 », car c'est à travers deux de ses emplois que le candidat peut parvenir à couvrir toutes les compétences requises de la certification.

À l'issue de ce premier entretien, il va lui adresser une **fiche de travail** reprenant tous les points à revoir dans la rédaction du « dossier 2 » qu'il a reçu et qu'ils ont passé en revue ensemble et parfois la commande d'un second « dossier 2 ».

**La fiche de travail fixe avec le candidat la date d'envoi du « dossier 2 » à reprendre ainsi qu'éventuellement du deuxième « dossier 2 ».**

À réception du « dossier 2 » corrigé et éventuellement pour la première fois du second « dossier 2 », le Directeur Pédagogique de l'ESA, après en avoir pris connaissance, s'entretient de nouveau avec le candidat à la VAE, s'assure que tous les points à compléter ou à amender l'ont été, dans le cas contraire il lui renouvelle ses observations. Il examine, si deuxième « dossier 2 » il y a, ce dernier, et procède là aussi à des observations qui selon lui doivent être prises en compte. **Il adresse une nouvelle fiche de travail** qui fixe les points à reprendre et compléter et avec le candidat la date à laquelle il doit recevoir ses corrections.

Selon les candidats, en particulier leur disponibilité, la rédaction complète et conforme aux informations requises du « dossier 2 » et éventuellement du 2<sup>e</sup> « dossier 2 » demande le plus souvent deux fiches de travail, mais parfois trois, ce qui a pour conséquence que **cette étape 2 est rarement inférieure à 2 mois et souvent dure trois mois.**

La responsable du suivi administratif des VAE tient un dossier du suivi des fiches de travail par candidat permettant d'apprécier la progression du demandeur de la VAE au regard des objectifs fixés par le Directeur Pédagogique.

→ **ÉTAPE 5**

Quand le « dossier 2 » ainsi qu'éventuellement le 2<sup>e</sup> « dossier 2 » sont jugés finalisés par le Directeur Pédagogique de l'ESA, ceux-ci sont transmis par le candidat sous format papier en 3 exemplaires et communiqués par la responsable du suivi des VAE aux membres du jury qui reçoivent le candidat pour un entretien dans un délai d'un mois maximum.

Parallèlement à cet envoi, le Directeur Pédagogique de l'ESA s'entretient une dernière fois avec le candidat à la VAE pour lui exposer le déroulement de l'entretien devant le jury. Il fixe également avec lui la date et l'heure de cet entretien avec le jury.

→ **ÉTAPE 6** ▶ **Entretien avec le jury d'une durée d'une heure minimum**

Le jury est constitué d'un président qui est le Directeur Pédagogique de l'ESA, il doit comprendre deux représentants qualifiés des professions représentant au moins un quart des membres du jury et doit concourir à une représentation équilibrée des hommes et des femmes (selon décret 2019-1119 du 31/10 2019).

Le rôle du président du jury se limite à poser au demandeur de la VAE, pourquoi il souhaite cette VAE, puis après que ce dernier ait livré ses raisons, de bien vouloir exposer au jury son expérience professionnelle.

Le Directeur Pédagogique de l'ESA n'intervient pas lors de l'entretien du candidat avec les autres membres du jury et il ne participe pas à la délibération du jury sur la délivrance ou le rejet de la certification. Par contre, il fait part au candidat de la décision du jury.

L'entretien avec le jury est d'une durée d'une heure.

- La première partie de l'entretien est consacrée à un exposé du candidat qui est appelé à décrire en la synthétisant son expérience professionnelle dans les activités principales couvertes par la certification.

\* Conformément à la loi de modernisation sociale et au décret 2002.615 du 26 avril 2002 relatif à la validation des acquis de l'expérience pour la délivrance d'une certification professionnelle.

- La deuxième partie de l'entretien consiste en des échanges entre le candidat et les membres du jury qui permettront de valider que le candidat maîtrise les compétences attendues au vu du référentiel de la certification enregistrée au RNCP.

## → ÉTAPE 7

Le jury délibère à l'issue de son entretien avec le candidat. Sa décision est communiquée par courriel au candidat par le Président du jury dans un délai de 48 heures.

Elle peut être :

- **une validation totale,**
- **une validation partielle,**
- un rejet de la demande de VAE.

**En cas de validation partielle, le jury motive sa décision et précise les activités de la certification qui sont acquises et expose au candidat ce qu'il doit entreprendre pour obtenir une validation totale.**

En cas de rejet, le jury motive sa décision.

**Au final, entre l'étape 1 et l'étape 7, il faut compter un minimum de 3 mois et parfois la procédure, du fait de l'insuffisante disponibilité du demandeur de la VAE, peut durer jusqu'à 5 mois.**

## DESCRIPTIF DES COMPOSANTES DE LA CERTIFICATION

La certification se compose des trois blocs.

- **BLOC 1** > Analyse et veille sur les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux en lien avec la stratégie de l'entreprise,
- **BLOC 2** > Conception et adaptation d'un programme global de rémunération et d'avantages sociaux aligné sur les compétences et objectifs de l'entreprise,
- **BLOC 3** > Pilotage de l'entreprise et mise en place d'une politique de rémunération et d'avantages sociaux.

**La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) s'obtient par la validation des trois blocs. En cas de validation partielle, les blocs validés restent acquis à vie.**

Le candidat doit montrer ses capacités à :

- Analyser les pratiques internes en matière de rémunération ;
- Analyser les évolutions législatives réglementaires et fiscales pouvant intervenir sur la partie fixe et sur la partie variation des rémunérations pour en mesurer les impacts et rechercher à maintenir une cohérence interne ;
- Concevoir le programme global de rémunération, équitable, concurrentiel et innovant, aligné sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise, en respectant le cadre juridique approprié, pour identifier tous les éléments de la rémunération à y intégrer avec les règles et processus définis ;
- Concevoir des solutions de rémunération globale en tenant compte des règles comptables, (fixe, variable individuelle et collective, rémunération différée) avec des avantages sociaux et en nature, pour les utiliser, avec agilité dans le programme proposé ;
- Définir les principes directeurs en matière d'avantages en nature (Voiture de fonction, téléphone, ordinateur portable, chèques repas, indemnités de transport, aides au logement...) en réalisant les arbitrages coûts/perception pour contribuer à une politique intégrant des services facilitant le quotidien des collaborateurs ;
- Accompagner l'entreprise à passer d'une gestion de l'emploi à une gestion de compétences et de talents pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs dans un environnement social et humain en mutation ;
- Accompagner l'entreprise à qualifier et quantifier les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise pour permettre d'analyser les écarts entre celles requises et celles déjà acquises ou mobilisables.

## QUELQUES EXEMPLES DE PREUVES SUR LESQUELLES SE BASE LE JURY, AU REGARD DES COMPÉTENCES DÉCRITES DANS LES RÉFÉRENTIELS ET LES BLOCS DE COMPÉTENCES

La pertinence du parcours professionnel du candidat en rapport avec les activités professionnelles décrites dans le référentiel des études doit être étayée par des exemples tels que :

- Des veilles identifiant les évolutions de la législation dans le domaine des rémunérations ;
- Des analyses des différentes pratiques en matière d'avantages sociaux ;
- Des rapports définissant les objectifs avec orientations stratégiques pour les entreprises de moins de 2050 salariés ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière de protection de la personne ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière d'épargne salariale ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière d'enjeux sociaux ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière de « retraite chapeau » ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière de rémunération des mandataires sociaux ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière de retraite collective ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière de sur-complémentaire obligatoire ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière de relations avec les partenaires sociaux ;
- Des rapports avec des propositions de solutions en matière de communication interne sur les négociations collectives.

## ATTRIBUTION DE LA CERTIFICATION

La validation totale par le Jury permet la délivrance de la certification « Responsable rémunération globale et avantages sociaux ».



## COMPOSITION DU CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT

**Laurent COUTURIER**  
Directeur général de l'ESA

**Eugénie DA COSTA**  
Directrice générale déléguée  
de l'ESA

**Béatrix de GALARD**  
Consultante en Marketing

**Michel HASCOËT**  
Administrateur  
AXA Assurances Maroc  
AXA Assurances Sénégal  
AXA Assurances Gabon  
AXA Assurances Côte d'Ivoire  
AXA Assurances Cameroun

## COMPOSITION DU CONSEIL SCIENTIFIQUE

**Didier ALLAUX**  
Représentant AGEA

**Gilles Emmanuel BERNARD**  
Président du Comité Directeur  
LAB-Laboratoire  
Assurance Banque

**Jean-Luc BERTOZZI**  
Président du Conseil de  
Perfectionnement et Scientifique  
de l'ESA

**François CHABAL**  
Président  
Léon Cogniet Conseil

**David CHARLET**  
Président  
Association Nationale des Conseils  
Financiers (ANACOFI)

**Stanislas DRILHON**  
Assurances et Prévoyance  
BNP Paribas

**Claude FATH**  
Fondateur AGIPI

**Norbert GIRARD**  
Secrétaire Général de l'Observatoire  
des Métiers de l'Assurance

**François PONSARD**  
Conseiller du Président  
de l'ESA

**Sophie TARDY**  
Directrice pédagogique  
de la Formation à distance de l'ESA

**Henri TRAVERT**  
Président  
Société Transverse-Executive

**Jacques TRENEL**  
Coordonnateur de projets à l'ESA

**Philippe VARIN**  
Courtier

**Michel HASCOËT**  
Administrateur  
AXA Assurances Maroc  
AXA Assurances Sénégal  
AXA Assurances Gabon  
AXA Assurances Côte d'Ivoire  
AXA Assurances Cameroun

**Franck LAUGIER**  
Risk Manager  
Protection des données  
Direction des risques  
Malakoff Médéric Humanis

**Alain MORICHON**  
Courtier

**Didier SCHLACHTER**  
Professeur à l'Institut d'Études  
Politiques de Paris  
Maître de Conférences à l'École  
Nationale d'Administration

**Jean-François TRIPODI**  
Directeur Général  
Carte Blanche Partenaires

**Hervé VANDENBERGUE**  
Responsable Risques MGEN

## ENTREPRISES PARTENAIRES

ACE • ACMN VIE • AIG • ALLIANZ  
• APICIL • AVIVA • AXA • BANQUE  
POSTALE PRÉVOYANCE • BNP  
PARIBAS CARDIF • BRED • CAMEIC  
• CAP GEMINI • CNP • COFACE  
• DIOT • DIRECT ASSURANCE •  
GAN EUROCOURTAGE • GMF •  
GENERALI CONSULTING • GRAS  
SAVOYE • GROUPAMA • HSBC  
ASSURANCES • MAAF • MACSF •  
MALAKOFF-MÉDÉRIC-HUMANIS •  
MARSH • MÉDICALE DE FRANCE •  
MONDIALE ASSISTANCE • MUTEX  
• LA MUTUELLE GÉNÉRALE • LE  
CONSERVATEUR • PACIFICA •  
PRÉDICA • ROYAL SUN ALLIANCE  
• SNCF • SOGECAP • VERLINGUE •  
VIP CONSEIL • ZURICH...

## VIE ASSOCIATIVE À L'ESA

La taille humaine de l'École, un  
relationnel interne chaleureux et  
des initiatives associatives multiples  
et variées ont permis de forger un  
esprit empreint de dynamisme et  
de convivialité.

## PARTI LES NOMBREUSES ACTIVITÉS, CITONS :

- **Le BDE (Bureau Des Étudiants) :**  
la vie associative des étudiants  
de l'ESA ;
- **ALUMNI ESA :** le lien entre  
étudiants, professionnels de  
l'assurance et anciens de l'ESA.



## POUR NOUS CONTACTER

**06 50 21 32 02**

✉ delphine-schneider@esassurances.com

🌐 **www.esassurances.com**



**ESA**  
ÉCOLE SUPÉRIEURE  
D'ASSURANCES

Établissement d'Enseignement  
Supérieur Technique Privé  
Association Loi 1901  
13, rue Fernand Léger - 75020 Paris

📞 01 85 73 31 00  
Fax: 01 47 00 30 94

✉ admission@esassurances.com  
**www.esassurances.com**

European Accreditation Board  
of Higher Education Schools  
116 rue du Bac  
75007 PARIS – France  
Tél. 33 (0) 1 42 96 86 90  
Fax 33 (0) 1 42 96 86 74  
E-mail: eabhes.france@eabhes.org

**E.A.B.H.E.S London Office :**  
88 Wood Street - 10th floor  
London EC2V 7RS - U.K.  
**www.eabhes.org**