



ETABLISSEMENT PUBLIC
DIRECTION DES POLITIQUES SOCIALES
LE DIRECTEUR

Paris, le 9 décembre 2021

Note à l'attention des membres du Comité unique de l'Etablissement Public pour avis

Objet : Perspectives d'évolution de la Direction de la Formation Professionnelle et des Compétences à l'horizon 2023.

Au sein de la Direction des Politiques Sociales (DPS), la Direction de la Formation Professionnelle et des Compétences (DFC) gère aujourd'hui quatre mandats sous l'égide de la plateforme Mon Compte Formation – MCF (le compte personnel de formation ouvert aux actifs privés, le compte engagement citoyen, le compte des agents publics) et le DIF Elus (à partir du 7 janvier 2021 dit Mon Compte Elu).

Pour mémoire, l'évolution du DIF Elus a été soumise pour avis aux instances locales angevines dans la mesure où les impacts de cette transformation s'est limitée au reclassement de l'ensemble des collaborateurs au sein du même service Gestion de la DFC, avec maintien des trois unités existantes.

Si l'ensemble de ces dispositifs sont opérationnels avec des parcours dédiés pour chacun des publics visés, les réformes arrêtées par les pouvoirs publics, ne sont pas encore arrivées à maturité.

Il reste à mettre en œuvre des projets très structurants à la fois pour l'écosystème de la formation professionnelle, mais également pour la DFC en termes de fonctionnement et d'organisation.

Peuvent être cités à cet égard :

- Le développement des abondements/financements avec le monde économique (entreprises, branches, OPCO, etc.) dont les politiques d'intervention vont très certainement modifier encore l'appréhension du dispositif CPF par les usagers, mais également avec le secteur public (Régions) ;
- L'émergence d'un véritable service après-vente de la plateforme indispensable à la fidélisation des usagers à la plateforme MCF et ses différents portails ;
- La consolidation des partenariats avec les acteurs institutionnels (services de l'Etat¹, Pôle Emploi, France compétences, etc.) afin de renforcer les contrôles qualitatifs sur les offres de formation et la lutte contre la fraude ;
- L'arrivée à maturité de la plateforme d'échanges de données AGORA, permettant à l'ensemble des acteurs concernés de disposer, entre autres, d'informations utiles au développement d'observatoires sur le champ de la formation et de l'emploi.
- La mise en place d'un passeport de compétences adossé à MCF, constituant un vrai CV à

¹ Tels que les services régionaux de contrôle des DREETS, la DGCCRF, la MICAFA – Mission Interministérielle de Coordination Anti-Fraude

valeur probante disponible pour l'ensemble des français à l'horizon 2022.

Par ailleurs, les résultats obtenus sur MCF ont permis d'obtenir deux nouveaux mandats pour la DFC :

- La création en 2022 d'une plateforme de redistribution du solde de 13 % de la taxe d'apprentissage (TA) par l'ordonnance du 23 juin 2021, étendra l'expertise de la DFC sur le champ de l'alternance et de l'apprentissage.
- La mise en place par la Loi du 2 août 2021 relative à la santé au travail, d'un passeport prévention connexe au passeport de compétences (2023).

I. Une organisation de la DFC cohérente mais qui doit être consolidée et renforcée

Si les choix organisationnels présentés en 2019 restent pertinents, **ils doivent être adaptés pour faire face aux effets de structure liés à la montée en charge de la direction, la volumétrie et des nouveaux besoins engendrés par plus de 18 mois de fonctionnement de la plateforme MCF, l'intégration prochaine de nouveaux mandats.**

Pour ce faire, la DFC agit dans cinq directions :

- Structurer ses expertises pour capitaliser sur les compétences de demain, en anticipant les activités qui constitueront les compétences-socles sur le champ de la formation et de l'emploi, à l'instar du service après-vente ou encore le pilotage des données MCF et Agora.
- Développer les fonctions transversales indispensables au bon fonctionnement de la direction, qu'il s'agisse de la gouvernance et des affaires générales, de la communication mais également d'emplois identifiés sur des processus nouveaux au cœur du système MCF (ex : réquisitions judiciaires, la fraude, le RGPD, la relation clients, etc.) mais également de métiers/fonctions propres à la formation professionnelle ;
- Augmenter ses moyens humains par la renégociation de ses conventions et par l'élaboration d'offres de service permettant de débloquer des ressources supplémentaires ;
- Renforcer ses lignes managériales et notamment le management de proximité pour alléger la charge du management intermédiaire (recrutement d'une grande majorité des RU, consolidation des services avec le positionnement d'adjoints) ;
- Veiller à la pérennisation des personnels non permanents et donc limiter l'usage de l'intérim au strict nécessaire.

La DFC évolue en créant les emplois nécessaires à son développement. Elle consolide son organisation sans remise en cause des orientations de structure.

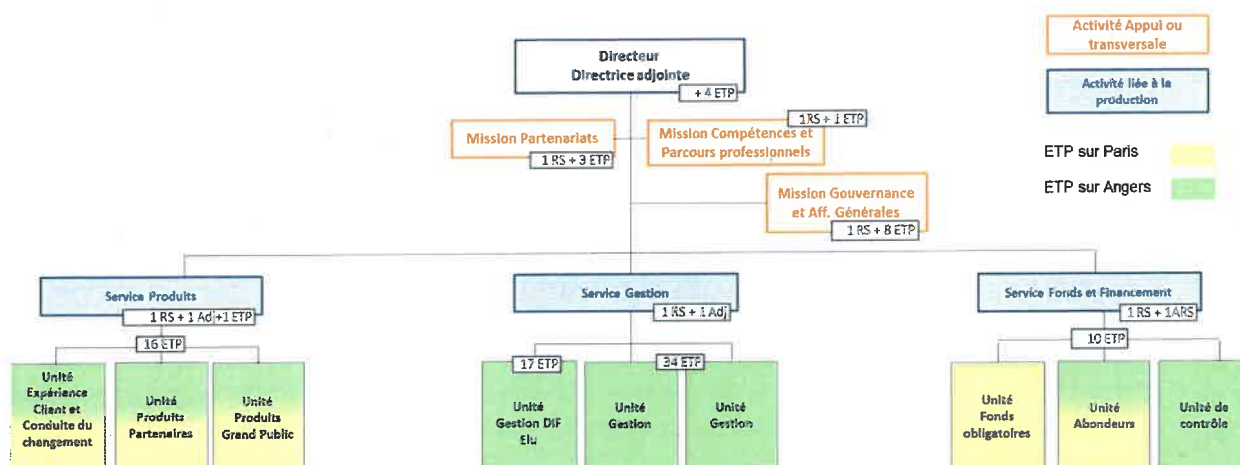
Dans cette dynamique, les dénominations des services seront modifiées afin de mieux éclairer les ambitions confiées par les lois précitées, des périmètres seront réajustés au sein des services sans en bouleverser néanmoins les missions.

Un plan d'accompagnement, décrit en deuxième partie, sera mis en place pour présenter cette nouvelle organisation.

1.1 Adaptation de l'organisation cible

Pour mémoire, depuis 2019, la DFP devenue DFC avec la réorganisation de la DPS, est actuellement structurée de la manière suivante.

Organisation actuelle de la DFC- 105 effectifs permanents au 30/09/2021



Pour accompagner la montée en charge des nouveaux mandats à l'horizon 2023, les adaptations suivantes sont envisagées :

- La structuration en Services pour l'ensemble de la direction (à l'exception de la mission Partenariat) afin de prendre en compte l'évolution des effectifs mais surtout l'expertise de chacune des grandes fonctions de la DFC et les missions de représentation qu'elle implique sur chacun des métiers. Une présentation actualisée et détaillée des services est décrite en annexe ;

Cette structuration est sans impact à ce stade sur les conditions de travail et les rémunérations pour les responsables (RS, ARS) dans la mesure où ces derniers sont déjà positionnés en tant que tels. Cependant en cas d'évolutions significatives des périmètres des services et de leurs activités, des réévaluations de rémunération pourront être envisagées dans le cadre de la doctrine mobilité.

- La mission **Partenariat**, centrée sur la stratégie partenariale et l'animation de la communauté d'acteurs, renforce son action envers l'ensemble des partenaires de l'écosystème de la formation professionnelle et déploie sa démarche auprès des acteurs/partenaires dans une logique « Projets ». Les collaborateurs sont positionnés sur des missions de direction de projets.
- La forte exposition des dispositifs à l'égard du grand public et des médias justifie la création d'un poste de **Responsable de la promotion de la formation professionnelle et des compétences**, placé sous le rattachement hiérarchique du Directeur de la Formation professionnelle et des compétences et le rattachement fonctionnel du Directeur de la Communication des politiques sociales ;
- Le **service Produits** verra la dénomination de ses unités modifiée afin de prendre en compte la transformation du Programme MCF « Agile à l'échelle » avec une meilleure appréhension des grandes fonctions de la plateforme MCF.
- La transformation de la mission Compétences et Parcours professionnels en **Service Gestion et Valorisation des Données**, résultante des besoins stratégiques sur l'exploitation nécessaire des données à des fins très variées en étroite complémentarité avec les autres services de la DPS (DES, DI) et de l'EP (filrière SI, le data lab), mais

également pour le pilotage des informations et reporting réalisés au profit des très nombreux partenaires MCF/Agora (sous couvert de conventions).

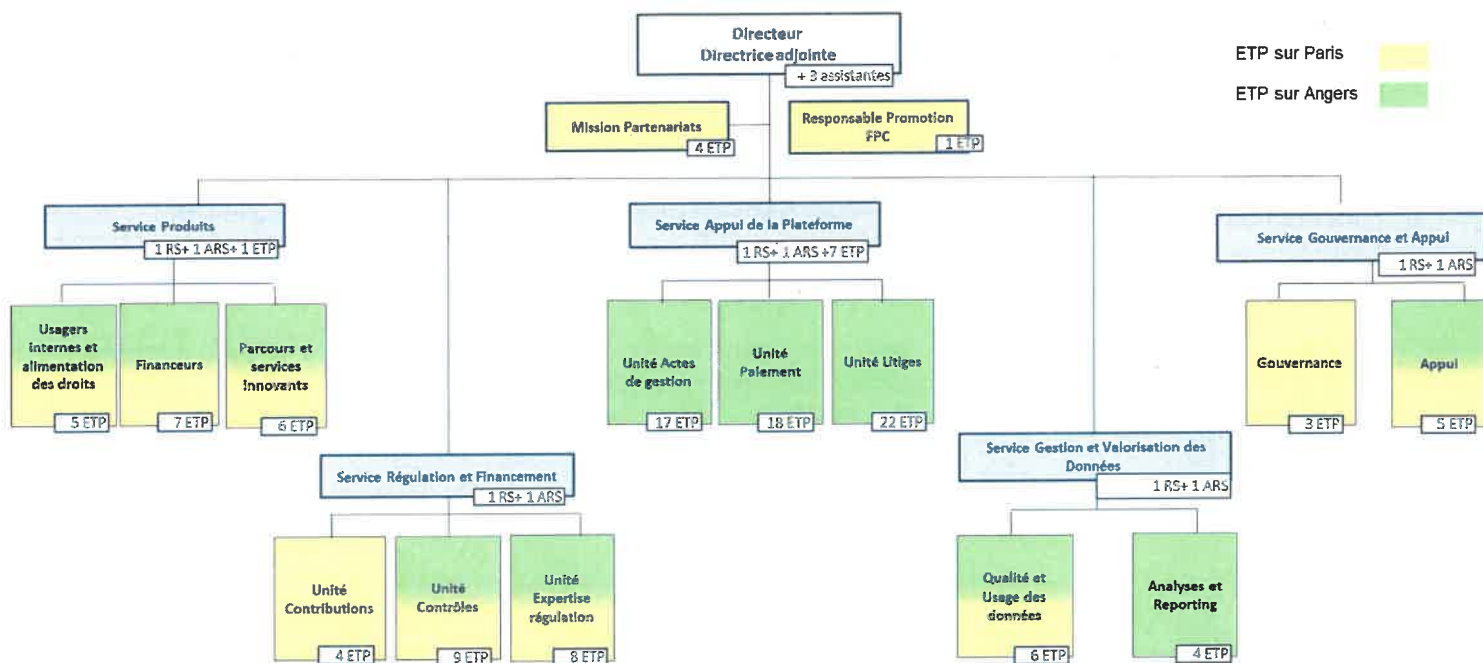
- La montée en charge du **service Gouvernance et Appui** (anciennement mission Gouvernance et Affaires générales) dont le redimensionnement permet de mieux accompagner l'évolution d'une DFC qui grandit. Ses activités évoluent également pour renforcer ses fonctions en matière de i) gestion des ressources humaines et d'accompagnement des collaborateurs, ii) synthèse (pilotage des conventions, rapports aux pouvoirs publics et instances de contrôle, etc.) iii) coordination inter-services/inter-directions sur des missions transverses que sont la fraude, les risques, etc. Afin d'accroître sa lisibilité, ce service pourra être organisé autour de deux unités à créer, Gouvernance d'une part, Appui aux services d'autre part.
- Le service Fonds et Financement deviendra **Service Régulation et Financement** de façon à rendre plus prégnante l'activité de contrôle et de lutte contre la fraude. Les unités à ce stade seront découpées en trois activités : contrôles, expertise régulation et contributions.
- Compte tenu de l'évolution sans précédent de la chalandise et du périmètre des dispositifs sur MCF, le service Gestion, rebaptisé **Service d'Appui à la Plateforme** interviendra à compter de l'achat de formation et pour toutes les interactions que cet achat engendre entre titulaire et organismes de formation. Cette évolution induit la réorganisation des unités autour de grands métiers structurants et cohérents. En effet, la polyvalence souhaitée initialement au travers d'unités « miroirs » appelées « unité Gestion » n'a jamais pu être mise en œuvre compte tenu de la complexité des actes et de leur multitude. Les activités des unités seront ainsi précisées autour des métiers du paiement, du traitement des litiges, et de la gestion des actes issus de la Plateforme. Ces missions seront renforcées par deux cellules processus et contrôle qualité, et d'un coordinateur « fraude » rattachés directement au responsable de service.

La redistribution des activités par unité entraînera **pour certains collaborateurs** une modification du rattachement hiérarchique N+1, sans impact à ce stade sur leur rémunération, il s'agit de :

- **4 assistantes** antérieurement rattachées à l'une des unités Gestion « POSF 12 » sont rattachées directement au service POSF 10 ;
- **6 collaborateurs** qui travaillent sur le métier Actes de gestion qui seront rattachés à l'unité dédiée ;
- **4 collaborateurs** qui sont affectés aujourd'hui aux Litiges rejoindront l'unité éponyme ;
- **2 collaborateurs (à leur demande)** dédiés au métier Litiges passeront dans l'unité Paiement.

Les collaborateurs ne sont pas impactés si ce n'est l'évolution de la dénomination de leur unité. Cependant en cas d'évolutions significatives des périmètres des unités et de leurs activités, des réévaluations de rémunération pourront être envisagées dans le cadre de la doctrine mobilité.

Organisation cible de la DFP à fin 2022 - effectifs permanents 142



1.2 Evolution des d'effectifs entre fin 2020 et 2023

Pour mémoire, les effectifs prévus à fin 2020 présentés en CUEP de 2019 prévoyaient 98 collaborateurs pour l'ensemble de la DFC, dont 29 sur Paris et 69 sur Angers. Actuellement, cette cible a été atteinte au 31 juillet 2021 avec 21 collaborateurs sur Paris et 77 sur Angers.

Le PMT pour 2021 envisage pour ce même périmètre un volume de **109 effectifs permanents en fin d'année**, couverts budgétairement par les conventions de mandat. Une lettre de couverture signée le 26 juin dernier prévoit pour le mandat MCF des moyens supplémentaires qui seront destinés prioritairement aux services Gestion (Appui à la Plateforme) et Fonds et Financement (Régulation et Financement) de la DFC ainsi qu'à la Direction de la Stratégie Clients (DSC).

Pour 2022, le PMT pourrait atteindre 142 effectifs permanents au 31 décembre, étant entendu que :

- Il reste soumis aux arbitrages en cours sur la renégociation de la COP MCF. Dans ce cadre, la DFC procédera à un plan de pérennisation cohérent avec les autorisations budgétaires ;
- **Il prend en compte, pour le nouveau mandat 13% TA et passeport prévention, les seules ressources nécessaires au chiffrage des offres de service. Des postes supplémentaires pourraient être ouverts d'ici fin 2023, qui s'intégreront dans l'organigramme présenté.**

Les besoins de recrutements par semestre sont présentés en annexe. La part entre les collaborateurs permanents et non permanents sera affinée (cf. annexe) avec la normalisation pleine et entière des activités sur l'ensemble des mandats.

A noter que les effectifs présentés n'incluent pas le recours aux contrats d'apprentissage, non facturés dans la COP. Le recours à l'apprentissage sera toutefois recherché autant que possible, en conformité avec les engagements EP.

L'évolution et la croissance des activités de la DFC implique également de potentielles augmentations des moyens humains dans les autres structures de la DPS, parties prenantes de ces missions. Le réajustement des effectifs cibles facturables 2021/2022 porte sur les entités suivantes : 3 ETP à CRCJ (SG DPS), 3 à la Direction des Etudes et des Statistiques, 36 effectifs permanents à la Direction de la Stratégie Clients, 1 à la DRH. Il est précisé qu'un effectif facturable ne correspond pas forcément à un poste réel temps plein, il peut être constitué de quote part de plusieurs postes au sein d'une direction concernée.

1.4 Renforcement des lignes managériales

L'évolution des effectifs cibles nécessite de renforcer les lignes managériales afin de consolider les fonctions d'animation, d'accompagnement des collaborateurs et d'encadrement des activités.

1.4.1 Poste d'adjoint aux responsables de service

Cette dynamique a été initiée dès 2021 par l'arrivée de 2 adjoints, un au service Produits (avril) et un au service Fonds et Financement (juillet), et sera poursuivie par le recrutement au premier semestre 2022 d'un adjoint au service Gouvernance et Appui et au service Gestion et Valorisation des Données.

1.4.2 Poste de responsables d'unités

Par ailleurs, le management de proximité des services a été consolidé par le recrutement en mars 2021 des deux responsables d'unités au service Gestion (Appui à la Plateforme) et la nomination de deux responsables d'unités au sein du service Produits au 1er juin. Le troisième responsable d'unité pour ces deux services sera pourvu par le recrutement interne en 2022.

S'agissant des autres services, les ouvertures de postes pour les RU seront réalisées au fur et à mesure de la montée en charge des effectifs, notamment pour la mise en œuvre du mandat Taxe d'apprentissage. Cela concerne les services Régulation et Financement, Gestion et Valorisation des Données et Gouvernance et Appui. Dans l'attente, le rattachement des collaborateurs concernés ne sera pas modifié.

Il convient de noter que l'équipe Reporting positionnée actuellement à Gouvernance et Affaires Générales mais qui travaillait fonctionnellement avec le responsable de la Mission Compétences, sera rattachée désormais au service Gestion et Valorisation des Données. Ce changement de rattachement se justifie par la cohérence de l'activité.

Les impacts RH (rémunération, conditions de travail) sont sans conséquence pour les deux collaborateurs concernés.

II. Mise en place d'un Plan d'accompagnement RH

L'évolution de la DFC va se mettre en place, par paliers :

- L'un à court terme avec les évolutions d'organisation,
- L'autre à moyen terme lié à la montée en charge des missions et des effectifs des services.

2.1 Accompagnement à court terme d'ici la fin 2021

2.1.1 Communication et information aux personnels DFC

Une première communication en direction de l'ensemble des personnels de la DFC a été réalisée le 8 novembre dernier pour présenter les grandes lignes du projet à la suite du CUEP du 25 octobre. Des informations plus complètes seront apportées à l'issue des deux instances présentes.

Le séminaire du CODIR élargi de la DFC début septembre a permis de préparer cette séquence en travaillant sur les objectifs stratégiques de la DFC et des nouvelles modalités de fonctionnement. Une communication spécifique sera réalisée également pour accueillir les nouveaux arrivants et organiser les équipes au sein des services.

2.1.2 Elaboration des fiches de postes

Des fiches de postes seront produites :

- **Prioritairement** pour les collaborateurs dont les unités ont été modifiées et/ou transférées avec des évolutions de rattachement hiérarchique, il s'agit de :
 - o De l'unité litiges au sein du service Appui à la Plateforme ;
 - o L'équipe Reporting vers le service Gestion et Valorisation des Données ;
- **Au fil de l'eau** pour les nouvelles missions portant des créations de postes (tous les services) ;
- En tant que de besoin pour tenir compte du changement de dénomination (tous les services).

2 types de fiches de postes pourront être diffusées :

- Les BDE « réservées », pour le premier cas évoqué ci-dessus.
- Les autres, s'agissant des missions inexistantes dans l'ancienne organisation ou des créations de postes.

Tous les collaborateurs retrouveront dans la nouvelle organisation le positionnement qu'ils avaient précédemment. Toutefois, si un cas individuel ne respectait pas ce principe, il se verrait appliquer les règles RH en matière de réorganisation et notamment le maintien de la rémunération

2.1.3 La déclinaison du plan de formation

Le plan de formation se décline en trois sections.

Formations générales aux métiers de la formation professionnelle

En lien avec le service formation de la DRH, un plan de formation a été élaboré spécifiquement pour les collaborateurs de la DFC aux fins de mieux les :

- Intégrer au sein de la Caisse des Dépôts pour les recrutements externes ;
- Sensibiliser aux enjeux de la formation professionnelle.

Sur ce dernier point, Il s'agit de bâtir un socle commun de connaissances et diffuser une culture commune aux collaborateurs de l'écosystème de la formation professionnelle. A ce titre, depuis 2019, un programme de formation a été établi en partenariat avec CentreInffo, composé de deux modules (niveau panorama de la formation professionnelle, niveau 2 experts). Une à deux sessions par an sont organisées, fonction du flux de recrutements, de manière à permettre que chaque collaborateur de la DFC ait suivi *a minima* le 1^{er} niveau de formation.

En 2021, ces séquences sont complétées par la programmation de 3 webinaires thématiques assurés par Centreinffo, dont les thématiques ont été co-construites avec les services de la DFC.

En outre, la direction compte parmi ses collaborateurs des formateurs internes occasionnels. Dès 2019, une trentaine de sessions de formation, des connaissances de base sur la découverte du

domaine de la formation professionnelle et du CPF aux actes de gestion des dossiers dans l'« Espace Des Organismes de Formation », en passant par les fondamentaux des CGU ou encore le traitement d'un dossier de frais DIF Elus, sans oublier la formation de la relation clients (téléconseillers) sur plus de 70 séances. Certains formateurs internes occasionnels interviennent de manière récurrente, d'autres de façon ponctuelle, en fonction de l'actualité.

Les fiches de poste des collaborateurs dont l'activité de formation est inhérente au poste seront si nécessaire adaptées au cas par cas, pour intégrer et valoriser le rôle de formateur. Le cas échéant, une lettre de mission sera établie pour cadrer l'activité de formateurs occasionnels en adéquation avec la doctrine relative aux formateurs internes occasionnels et ainsi, permettre la rémunération des animations et éventuelles conceptions de nouveaux modules.

Formations spécifiques liées à certains métiers

Afin d'accompagner l'évolution des compétences liées à ces nouveaux métiers, un travail d'identification des besoins est en cours. Certains de ses besoins peuvent être couverts par les offres de formations techniques et professionnalisantes offertes par l'EP au travers des cursus des 4 « écoles métiers », comme l'école du digital notamment pour les collaborateurs des services Produits et Gestion et Valorisation des Données. D'autres nécessitent un accompagnement et une formation spécifique. Ainsi, l'ensemble des collaborateurs du service Régulation et Financement, ainsi que 2 deux collaborateurs du service Appui à la plateforme ont suivi une formation spécifique au métier du « contrôle des organismes de formation » dispensée par l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, sur une durée totale 7 jours d'octobre 2019 à juin 2021. 21 collaborateurs ont également eu l'occasion pour cette année 2021 de suivre une formation en droit de la consommation.

Par ailleurs, des formations sur mesure ciblées seront proposées aux collaborateurs afin de mieux les accompagner dans la gestion des réclamations et des litiges, que ce soit avec des usagers ou dans le cadre des procédures de sanctions des organismes de formation. Il s'agit des services Appui à la Plateforme et Régulation et Financement, auquel est associé le centre de contacts de la DSC. Un premier module est consacré à la gestion des appels difficiles et gestion du stress, le second à l'animation de la relation client et à l'expérience clients et ses différentes composantes. Elles visent une cinquantaine de personnes par module pour les deux directions (DFC/DSC) et seront déployées au 1^{er} trimestre 2022.

Parcours de partage de pratiques

A côté du plan de formation général, la DFC a institué des « **parcours de partage de pratiques** » pour certains postes en prise avec l'écosystème, à l'instar du Référent Fraudes ou du Référent Risques. Ils ont bénéficié d'une immersion de quelques jours au sein des entités avec lesquelles ils ont à travailler.

Par ailleurs, les cadres de la direction effectuent systématiquement à leur arrivée un « stage gestion » d'une semaine au sein du service Appui à la Plateforme, pour les sensibiliser sur le quotidien de l'activité générée par les dispositifs (4 sessions de 2 jours se sont d'ores et déjà déroulées).

Dans le cadre de l'Ecole des politiques sociales en cours de structuration, les 3 fonctions (Appui, Ingénierie et Conseil) apporteront un appui complet à la DFC pour :

- Mettre en visibilité, compléter et structurer par profil de poste les parcours de formation déjà définis, avec les compétences cibles et les étapes ou jalons du parcours,
- Développer des modules adaptés aux nouvelles modalités et usages (disponibilité, accessibilité, e-learning, ...)
- Accompagner les formateurs internes à la fois sur l'animation (objectifs de formation, séquençage, animation et pédagogie active, ancrage ...) et sur la prise en main des outils
- Planifier et déployer l'offre de formation tout au long de l'année,
- Et accompagner les managers et leurs équipes dans le développement de leur parcours.

2.2 Accompagnement à moyen terme

2.2.1 Rencontres avec les cadres

Principalement organisées entre la direction et l'ensemble des cadres de la DFC, ces rencontres ont pour objectifs de mieux connaître les collaborateurs nouvellement recrutés, d'aborder de manière prospective les questions de carrière, les perspectives d'évolution à moyen terme au sein de la DFC, dans une logique d'accompagnement des parcours individuels, d'identification des potentiels et surtout de fidélisation des compétences et des savoirs au sein de la direction.

Ces rencontres, lancées en mars dernier, se poursuivront tout au long de l'année. Elles ont permis la tenue de 17 entretiens au 30 septembre et d'identifier des mobilités potentielles au sein de la DFC entre les souhaits exprimés par les cadres et les opportunités offertes par les responsables de service.

Elles sont menées une fois par an.

2.2.2 Revue de l'ensemble des personnels

Les revues de personnels ont été conduites avec l'appui du service RH de proximité tout au long de l'année 2021. Elles se prolongeront en 2022.

L'objectif est de mettre à jour les revues réalisées précédemment et d'intégrer les personnels nouvellement recrutés pour identifier l'ensemble des parcours professionnels et anticiper les besoins d'accompagnement nécessaires ou de formations non incluses dans le plan 2021.

Un comité carrière se tiendra à l'issue afin de réaliser le bilan de ces travaux pour partager les données, parfaire les plans d'actions et développer un sourcing commun (Direction DFC/services RH d'Angers et de Paris qui assureront le lien avec les autres directeurs métier concernées et notamment la DSC).

III. Mise en œuvre

A ce stade, compte tenu de la nature des évolutions envisagées (dénomination des entités DFC et créations de postes), il n'a pas été identifié de risques.

En revanche, une analyse est en cours au sein de la DPS, pour identifier les besoins en locaux supplémentaires pour accueillir l'ensemble des recrutements envisagés sur les sites parisien et angevin.

La nouvelle organisation sera effective le 1^{er} janvier 2022.


Michel Yahiel

ANNEXE 1

PRESENTATION DETAILLEE DES SERVICES DE LA DFC

NB : Les effectifs sont présentés à fin 2022 sur la base des éléments connus dans les conventions actuelles. Les chiffrages liés aux nouveaux mandats 13 % Taxe d'apprentissage et le passeport prévention feront l'objet de chiffrages spécifiques dont l'estimation à date serait une trentaine d'emplois supplémentaires sans pouvoir être ventilés aujourd'hui par services/directions.

La DFC, tout en structurant ses moyens propres, s'appuie fortement sur les pôles d'expertise et les ressources de la Direction des Politiques Sociales (DPS).

La DFC monte en charge en **s'appuyant sur les bassins d'emploi de la DPS.**

La DFC répond, dans son organisation, à la répartition des expertises sur les bassins d'emploi de la DPS : Angers pour sa proximité avec les services de gestion des retraites et de la relation clients, Paris pour la proximité avec les nombreux mandants.

- Les services intégralement **présents sur Angers** : Appui à la Plateforme,
- Les services présents sur **Angers et Paris** : Produits, Régulation et Financement, Gouvernance et Appui, Gouvernance des Données,
- La mission Partenariat **uniquement sur Paris** compte tenu de son activité en lien avec les Parties Prenantes.

La poursuite du programme MCF ainsi que l'intégration des nouveaux mandats nécessiteront des adaptations pour répondre aux besoins des mandants. Dans ce cadre, la DFC mobilisera l'ensemble des compétences internes au sein de la DPS mais également de l'établissement public, en recherchant à en optimiser les moyens et les ressources dans la mesure du possible.

Par ailleurs, l'ouverture des compétences au monde des plateformes dans le champ de la formation professionnelle et de l'emploi impliquera une réflexion globale en lien avec la filière RH sur les métiers de demain dans une démarche de GPEC.

Pour autant la consolidation de la DFC répond à des ambitions renouvelées, dont la mise en œuvre nécessitera encore quelques adaptations dans le temps.

I. Description détaillée de la DFC

Dans le schéma organisationnel de la DPS, la DFC se présente comme suit :

➤ **Service Gouvernance et Appui (Paris/Angers)**

A date, la DFC doit gérer en miroir 4 conventions de mandat dont une convention d'objectifs et de performance autour de MCF constituant autant de dispositifs-projets : compteurs salariés, agents publics, compte engagement citoyen, compte élu. Ont été signées à date plus de 86 conventions avec des partenaires externes que sont les OPCO, les régions, les entreprises, etc.

La comitologie associée s'est par ailleurs développée en conséquence : 2 comités stratégiques par an pour le pilotage de la Plateforme MCF, 8 comités financiers par an pour l'ensemble des mandats, 4 comités projets pour les mandats agents publics et le compte engagement citoyen.

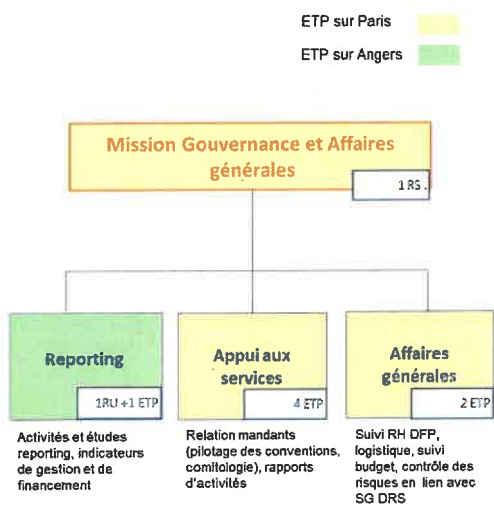
La multiplication des commanditaires, du suivi des activités inhérentes à la Plateforme (RGPD, fraudes, etc.), des questionnements des corps de contrôle, nécessitent de renforcer le service « **Gouvernance et Appui** » (SGA), dont les fonctions sont, d'une part, d'assurer la **cohérence d'ensemble des missions** assurées dans le champ de la formation professionnelle et d'en répondre devant les commanditaires et, d'autre part, **coordonner et animer autour des filières métiers, les actions indispensables aux activités de MCF particulièrement dans le domaine de la fraude et du respect des règles du contrôle interne et des risques.**

Par ailleurs, ce service prend en charge toutes les questions relatives aux affaires générales en lien avec le SG DPS. Pour plus de clarté et de cohérence, il est proposé de basculer l'unité

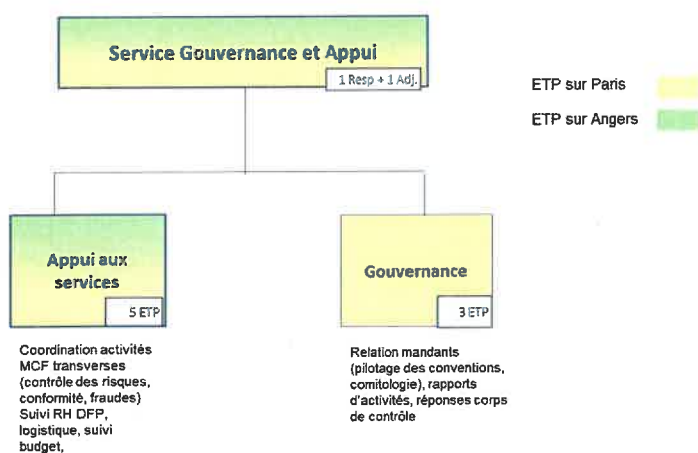
« reporting et pilotage » dans le service Gestion et Valorisation des Données, en la rattachant à son nouveau responsable de service à Angers.

Le service SGA sera renforcé d'un adjoint, en revanche les unités créées dans la précédente organisation seront pourvues en fonction des nécessités liées aux effectifs de la DFC et des activités prises en charge. Les unités seront renommées comme suit, mais sans incidence à ce stade pour les collaborateurs.

Avant (situation au 30 septembre)



Après



➤ **Service Gestion et Valorisation des Données (Angers/Paris)**

Les enjeux autour de la stratégie Data et des cas usages vont être de plus en plus prégnants dans les mois à venir : multiplication des interlocuteurs et des besoins à couvrir avec les nouveaux mandats et les nouvelles données, transversalité inhérente de ces questions avec un souci de gouvernance fonctionnelle, besoin accru d'expertise sur des sujets à forts impacts opérationnel ou réputationnel (fraude, monitoring de flux financiers, métrique sur les parcours usagers, suivi des soldes disponibles sur les comptes, etc.), etc.

Afin de poser une organisation fonctionnelle permettant de répondre à ces enjeux, le service Gestion et Valorisation des Données aura pour missions :

- Donner plus de sens aux productions réalisées sur le champ de la formation professionnelle et de l'emploi en renforçant les axes d'analyse ;
- Assurer la qualité et la véracité des données ;
- Animer, distribuer et coordonner les usages.

Ces missions seront réalisées en lien étroit avec les autres directions et services impliqués (Ecosystème Data de la CDC, Direction des études et des statistiques de la DPS, le service Produits de la DFC).

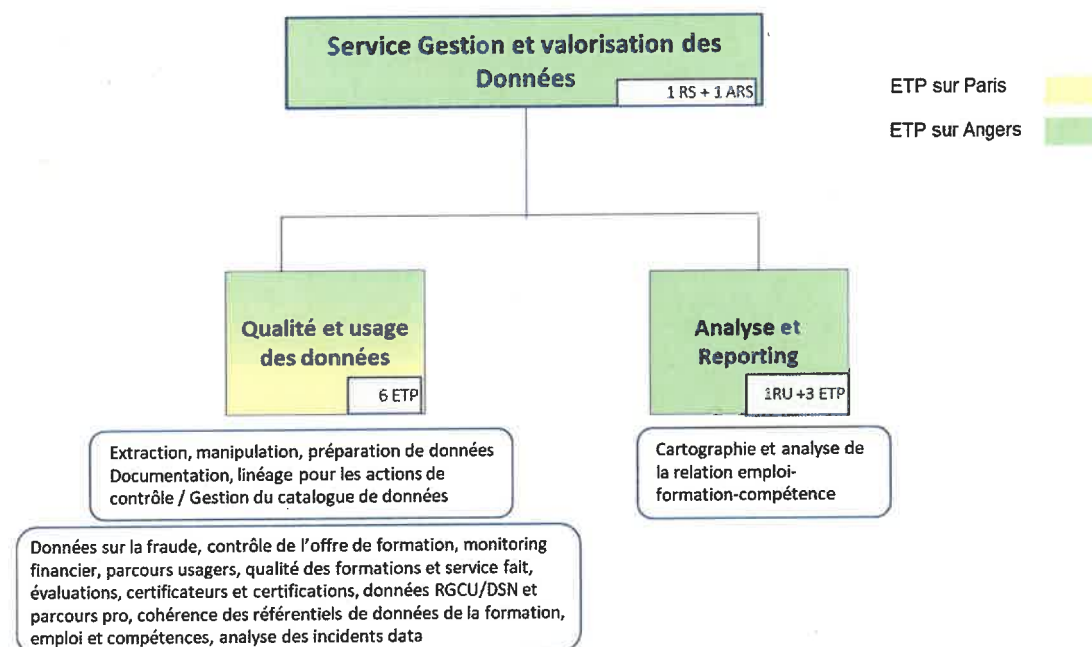
Avant (situation au 30 septembre)

La mission Compétences et Parcours Professionnels en charge d'organiser la veille et la prospective dans le champ de la FP/emploi, de piloter les travaux d'idéation et les évaluations (données, analyses prédictives) est composée actuellement d'un responsable et d'un collaborateur.

Elle est transformée en service Gestion et Valorisation des Données, le responsable de la mission devient responsable du service.

L'unité Reporting précédemment positionnée à Gouvernance et Affaires Générales est repositionnée en l'état avec une modification organique du lien hiérarchique (et non plus fonctionnelle).

Après :



➤ **Service « Appui à la Plateforme » (Angers)**

Dimensionné initialement sur une volumétrie d'1 million de formations par an, le service est recalibré autour de 3 grands métiers qui représentent ensemble une soixantaine d'actes différents

appelés « sollicitations ». Ces dernières sont issues des usages tels qu'on peut les rencontrer sur la Plateforme MCF.

A ce stade, le service en version cible a été organisé sur une volumétrie de **200 000 sollicitations par mois**. Elle est articulée autour des trois grands métiers suivants, qui étaient auparavant répartis au sein des unités « miroirs » :

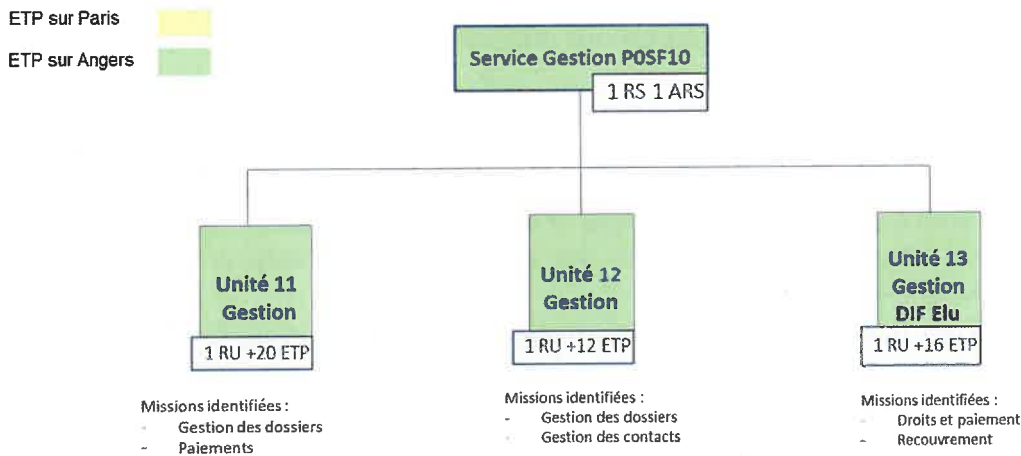
- **Unité Actes de gestion** : les activités historiques de la gestion des droits CPF tendent à disparaître du fait de la fin du DIF et de l'automatisation des régularisations unitaires de droits CPF à partir de septembre 2021. En revanche, les actes de gestion liés à la plateforme sont en plein essor (en nature et en volume), tels que les cas de force majeure, l'identification alternative, conversions des droits, les clés d'activation OF, informations usagers, etc. (16 catégories).
- **Unité Litiges** : unité qui portera le SAV (service après-vente) de la Plateforme avec 2 activités majeures que sont l'arbitrage des litiges entre les titulaires et les organismes de formation et le traitement des signalements dans le contexte de l'inscription en formation et de la réalisation de celle-ci (11 catégories).
- **Unité Paiement** : elle aura en charge la vérification du service fait (garantir des paiements justifiés et lutter contre la fraude a posteriori), l'appui au paiement des OF, le recouvrement des indus sur personnes physiques et morales à lancer fin 2021-début 2022 (11 catégories)

Pour épauler ces structures :

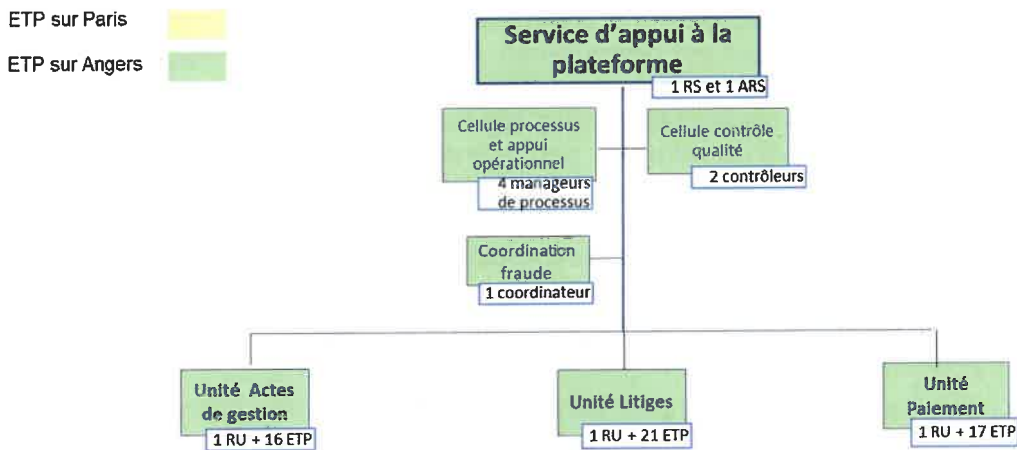
- Chaque **unité disposera d'animateurs**, comme actuellement.
- Le groupe d'assistantes actuel est regroupé au sein d'une **cellule Processus et appui opérationnel** rattachée au RS avec pour missions d'élaborer et de s'assurer du suivi des processus et procédures mis en place pour chacune des sollicitations précitées. Cette cellule accueillera en son sein la référente pour le **traitement des réquisitions judiciaires** demandées par les différents services de police et de gendarmerie.
- La mise en place d'une coordination fraude pour le service, activité qui enjambe toutes les unités de ce service, s'assurera de la bonne coordination de cette activité en lien fonctionnel avec les autres services traitant de ce sujet.
- La création d'une **cellule contrôle qualité** qui prendra en charge la vérification de la bonne qualité des dossiers et des réponses apportées aux usagers.

Les postes pour ce service seront pourvus prioritairement par des mobilités internes.

Avant (situation au 30 septembre)



Après



➤ **Le service « Produits » (Angers-Paris)**

Chargé du déploiement des offres de service et des fonctionnalités pour le compte du Métier, le service « Produits » s'adapte pour se caler sur les nouveaux usages et pratiques de la filière SI sur la gestion des projets en mode « Agile à l'échelle ».

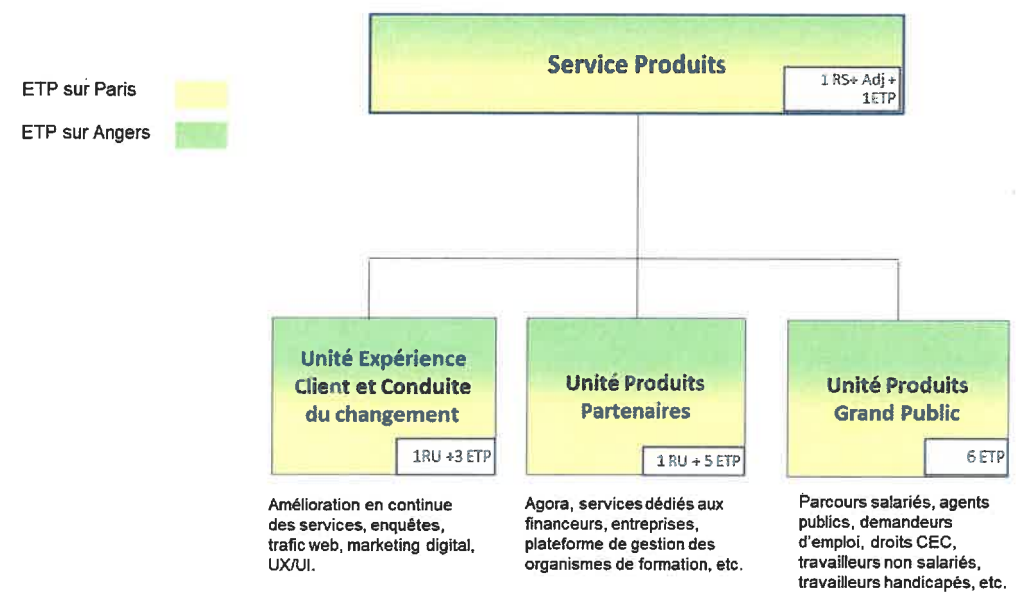
Pour ce faire les dénominations des postes ont évolué de chefs de produits vers responsables d'offres (RO) avec des fiches de postes plus génériques correspondant à ces « nouveaux emplois ». Leurs missions sont de définir la proposition de valeur la plus pertinente pour les personae dont il a la responsabilité, et optimiser de manière continue son expérience utilisateur-chaque ayant son périmètre fonctionnel et interagit en étroite collaboration avec les Product Owner coté filière SI.

Par ailleurs, il a été créé deux autres rôles permettant de structurer ces nouvelles pratiques :

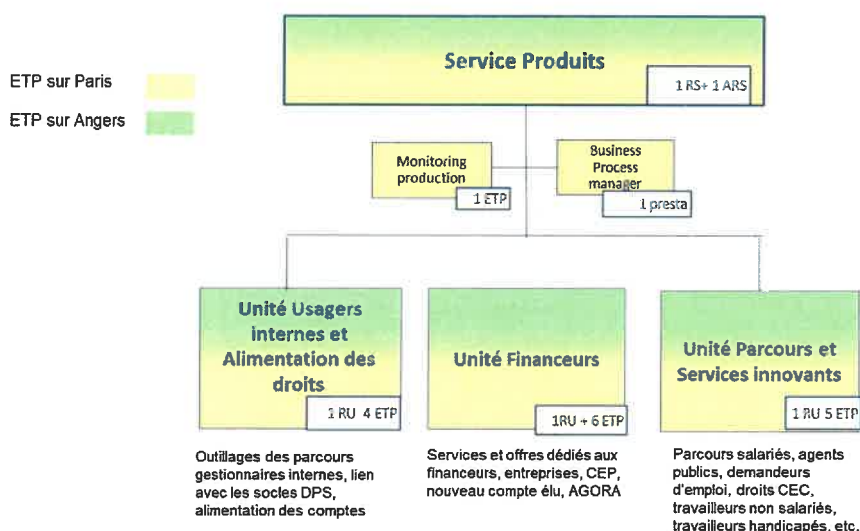
- Responsable monitoring production dont la mission est de centraliser l'ensemble des anomalies et incidents détectés, d'analyser avec les RO leurs impacts métiers, de les qualifier et d'en suivre la résolution avec la filière SI – poste pourvu par redéploiement interne.

- Business process manager dont la mission de garantir la cohérence fonctionnelle des principaux processus métiers (recours à un prestataire).

Avant (situation au 30 septembre)



Après



Compte tenu de l'organisation fonctionnelle de ce service ainsi que de la dimension très réglementée de ses activités, les lignes managériales ont été renforcées. Par ailleurs, les recrutements réalisés atteignent la taille critique pour poser le management intermédiaire du service.

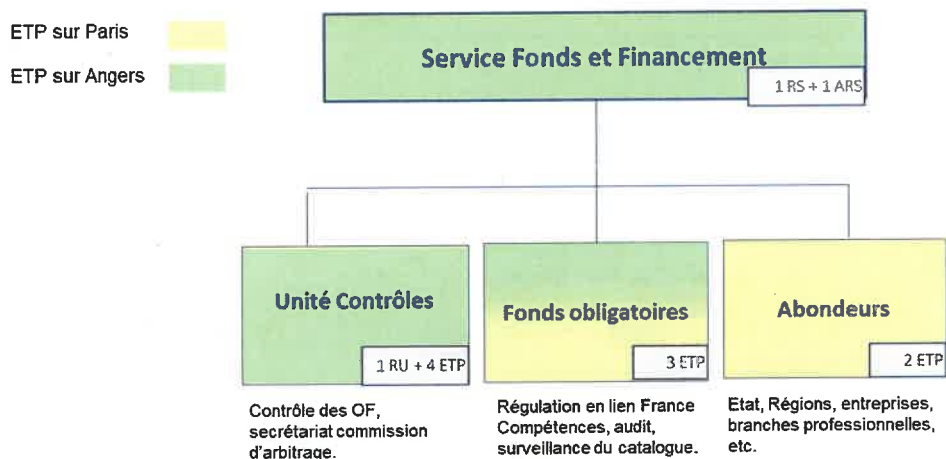
➤ **Service « Régulation et Financement » (Angers-Paris)**

Compte tenu des attentes des mandants et des enjeux portés par ce service sur le champ de la fraude et des contrôles qualité des formations, les moyens vont être renforcés sur ces segments le plus rapidement possible, étant souligné la difficulté de recrutement des profils recherchés, inexistantes au sein de la CDC.

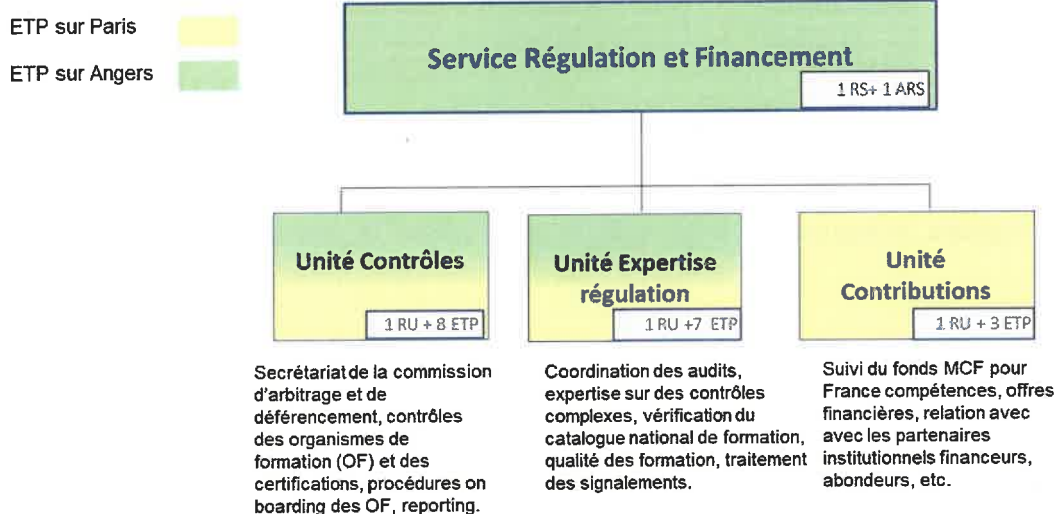
Ce service a deux responsabilités : piloter le fonds MCF (2 Md€ en 2021 de paiements) et les enveloppes financières confiées par les abondeurs, conduire les actions de contrôle des organismes de formation et s'assurer de la qualité des formations et de la conformité du catalogue national mis en ligne sur la Plateforme.

- **Unité Contributions** : structure l'offre autour de la gestion des fonds obligatoires et volontaires CPF, en accompagnant les acteurs dans leurs démarches de promotion de la formation professionnelle, en s'appuyant sur les autres directions de la CDC (DPS/DFI, DCB, Direction des Risques, etc.). Il pilotera l'ingénierie financière des autres conventions réglementaires (CEC, DIF Elus, etc.).
- **Unité Contrôle** : qui diligente les contrôles sur la base des signalements réalisés par les opérateurs et qui ne relèvent pas expressément du dossier de formation ou de paiement (compétence Appui à la Plateforme). Elle pilote pour cela l'ordre du jour de la commission d'arbitrage et de déférencement qui réunit la DFC, CRCJ du SG DPS ainsi que le mandat DGEFP et France compétences.
- **Unité Expertise régulation** : assure la surveillance du catalogue national et prend en charge les dossiers très complexes en lien avec les services de contrôle de l'Etat, DGCCRF, MICAF (Mission interministérielle de coordination anti-fraude), France compétences, enquêteurs, TRACFIN, etc.

Avant (situation au 30 septembre)



Après



ANNEXE 2

PRESENTATION DES EFFECTIFS ET LEUR REPARTITION

I. SYNTHESE DES EFFECTIFS POUR LA DPS

Effectifs cibles - permanents à fin 2023 au sein de la DPS

Appartenance	Fin sept.- 21	Fin déc. 2021	Fin déc. 2022
DFC	105	109	142
DSC	36	36	36
FM / SG	13	13	13
Total général	154	158	191

L'effectif cible de permanents de la DPS travaillant dans le champ de la formation professionnelle et de l'emploi pourrait ressortir aux alentours de 220 à fin 2023.

Evolution des effectifs permanents et intérimaires en 2021 et 2022.

Appartenance	Permanents / Intérimaires	Fin sept.2021	Fin déc. 2021	Fin juin 2022	Fin déc. 2022
<input type="checkbox"/> DFC	Permanent	105	109	134	142
	Intérimaire	52	63	17	12
<input type="checkbox"/> DSC	Permanent	36	36	36	36
	Intérimaire	11	11	11	11
Total général		204	219	198	201

La diminution du nombre d'intérimaires pour la DFC est consécutive à la fin du dispositif DIF Elus, elle s'accompagne concomitamment d'un plan de pérennisation pour les intérimaires qui ont su faire leur preuve. Il est conservé un volant d'une vingtaine d'intérimaires pour les deux directions DFC/DSC pour s'adapter plus aisément aux flux d'activités, étant entendu que la mise en place des outils de suivi d'affaires permettra de rationaliser les effectifs.

II. BESOIN DE RECRUTEMENT POUR LA DFC

Répartition des effectifs public/ privé

A fin décembre 2021, la DFC comprendra 109 collaborateurs qui se répartissent entre 25 agents de droit privé et 76 agents publics. Les 8 restants correspondent à des recrutements futurs. En tout état de cause, la DFC veillera à maintenir une répartition public/privé en ligne avec les engagements de l'établissement public sur ce point.

S'agissant du statut « non déterminé », les recrutements seront majoritairement publics compte tenu des profils recherchés et du respect de l'accord cadre en la matière.

Statut	Fin déc. 2021	Fin déc. 2022
Privé	25	25
Public	76	77
Non déterminé	8	40
Total général	109	142

Répartition des effectifs par site

L'affectation des nouveaux collaborateurs entre les deux sites sera fonction des profils retenus et interactions des postes avec les autres directions de la CDC.

Une répartition entre les sites des différentes expertises sera maintenue afin de promouvoir les passerelles et les parcours au sein de la direction.

Besoins de recrutement

Jusqu'à fin 2022, l'essentiel des recrutements sera réalisé par des créations de poste et concernera prioritairement les services « Appui à la Plateforme », « Régulation et Financement » et la mission « Gestion et Valorisation des Données ».

Les besoins sur l'encadrement **concernent 10 postes à ouvrir d'ici fin 2022** répartis sur tous les services (données en vert). Les postes seront ouverts au recrutement sur Paris et Angers de manière à permettre au plus grand nombre la possibilité de candidater, en exploitant notamment toutes les possibilités offertes par le nouvel accord télétravail.

Le taux d'encadrement avec le renforcement des lignes managériales serait de 15 %, prenant en compte les effectifs permanents auxquels il faut ajouter les intérimaires et les prestataires dont l'encadrement et l'animation sont indispensables pour la bonne marche des équipes.

	Positions hiérarchiques fin 2022								Total	Taux d'encadrement (y/c intrim ou presta)
	Paris				Angers					
	Resp. service	Adj. Resp. service	Resp. unité	Adj. Resp. unité	Resp. service	Adj. Resp. service	Resp. unité	Adj. Resp. unité		
Gouvernance et Appui	1					1			2	20%
Gestion/Valorisation Données		1	1		1		1		4	29%
Produits	1			1		1	2		5	16%
Appui Plateforme					1	1	3	2	7	9%
Régulation Financements			1		1	1	2		5	20%
TOTAL	2	1	2	1	3	4	8	2	23	

Les positions en vert dans le tableau sont des prévisions.

Taux d'encadrement **15%**

Les adjoints aux RU sont positionnés à titre indicatif en fonction des volumes probables d'activités

Par ailleurs, **un plan de pérennisation est mis en place pour le service Appui à la Plateforme :**

- 1^{ère} vague 1^{er} semestre 2021 : **11 CDP signés**
- 2nd vague 2^{ème} semestre 2021 : **2 en CDP**
- 3^{ème} vague au 1^{er} semestre 2022 : **10 CDP**

Cette pérennisation se poursuivra le cas échéant sur le second semestre en fonction des besoins.