

Point de suivi PALM – Plateforme ALM

Département de gestion des bilans
Directions des finances Groupe et fonds d'épargne

CUEP du 8 mars 2024



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

RAPPEL DES PRINCIPAUX OBJECTIFS (1/2)

La mise en place de la plateforme ALM (PALM) s'inscrit dans une double logique :

- i. De façon générale, ce projet s'intègre naturellement dans les évolutions d'organisation de l'EP : mettre davantage de cohérence et de clarté dans l'organisation, dans une logique de simplification et de définition claire des responsabilités, au service des axes stratégiques du Groupe
- ii. En lien plus spécifiquement avec la thématique de la gestion de bilan : il s'agit
 - **de renforcer le pilotage des indicateurs ALM tout en poursuivant une gestion optimisée des bilans** (liquidité, taux, change, solvabilité), avec la recherche des synergies, la mise en cohérence des livrables / calendriers / hypothèses...
 - **de renforcer le suivi de l'ALM des filiales financières du Groupe** : partage des meilleures pratiques, point d'entrée unique, logique de filière ALM, identification des sensibilités de tous les bilans du Groupe à des chocs...
 - tout en poursuivant les travaux de maintien / d'identification des leviers d'actions sur chaque bilan, de telle sorte que chaque directeur puisse exercer la responsabilité qui lui incombe (PALM figure sur les 2 organigrammes des 2 directions des finances, avec un double rattachement)

La mise en place de PALM à compter du 1^{er} septembre 2023 **n'a pas modifié** :

- le **nombre de collaborateurs travaillant sur les activités ALM** : aucune économie de moyen n'est recherchée, les synergies identifiées progressivement permettent un redéploiement vers des activités plus larges au sein de l'ALM
- **l'existence de 2 bilans strictement séparés** et partant, **de 2 modèles prudentiels distincts** reflétant les modèles économiques de chaque bilan
- le maintien de **2 comitologies de bilan distincte**, en lien avec le double rattachement de PALM
- le **niveau de risque et le degré de prudence** dans les équilibres de chaque bilan pour les sommes confiées à la CDC (épargne réglementée, dépôts juridiques)

RAPPEL DES PRINCIPAUX OBJECTIFS (2/2)

Les missions de PALM

- **Piloter les bilans** du Fonds d'épargne, de la Section générale et du Groupe
- Elaborer les prévisions financières en matière de métriques ALM pour la **Programmation financière pluriannuelle du Groupe et la Quinquennale du Fonds d'épargne**
- Monitorer les **indicateurs ALM** de gestion de bilan (liquidité, taux, change, solvabilité) : productions récurrentes des indicateurs utiles pour le pilotage (CMGB, CTGB), réflexions sur la pertinence et proposition d'évolution en fonction des situations de bilan et du contexte macroéconomique
- Mettre à jour le **modèle prudentiel du Fonds d'épargne**
- Mettre à jour le **modèle prudentiel de la Section générale**
- Assurer la meilleure **qualité de données** pour les éléments venant alimenter les indicateurs ALM (contrôles récurrents, gouvernance autour de la donnée)
- Capitaliser sur les meilleures pratiques de la place pour le **SI** utilisé pour la gestion de l'ALM, en lien étroit avec la DSI
- Assurer les **déclarations réglementaires relatives à la solvabilité**
- Animer la **filière ALM** du Groupe et renforcer le suivi par l'EP de la **gestion de bilan des filiales financières du Groupe**

Pour quels bénéfices ?

- Des équipes qui **mettent en commun leur expertise, avec un partage et un décloisonnement**
- Assurer une **meilleure cohérence des livrables, des calendriers de production**
- Offrir la possibilité aux collaborateurs de travailler sur des **périmètres plus larges**
- Montée en maturité de la **filière ALM**
- **Simplification des interfaces** avec une équipe unique en charge de l'ensemble des sujets ALM au sein de l'EP en interaction avec les partenaires (métiers, filiales et fonctions support)

Point d'étape sur les réalisations à date

| Nature d'objectifs métiers | Situation à date | Actions restant à mener |
|--|--|---|
| Atteindre la cible organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transmission de connaissances effectuée progressivement au S2 2023 et début 2024 ➤ Fluidité maintenue notamment dans le cadre des exercices récurrents de projection et de production à l'automne 2023 pour la gouvernance. A noter que l'ensemble des livrables attendus à l'automne ont été produits sans incident opérationnel, la qualité des travaux produits ayant été saluée par la gouvernance. ➤ Travaux en cours concernant le RACI autour du Fonds d'épargne | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuite des processus de transfert pour les activités non encore complètement transférées ➤ Finalisation du RACI |
| Construire un socle solide de pilotage & Filière ALM | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en place d'un pilotage de l'ALM renforcé au niveau du Groupe : intégration complète de la PALM dans les systèmes de gestion de DFIN, approfondissement des comités ALM avec les filiales, renforcement des modèles prudentiels et poursuite des travaux d'évolution des modèles ALM (suite des contrôles IGau et ACPR), harmonisation du pilotage ➤ Ateliers techniques avec les filiales financières régulées (sujets liquidité, taux) : mutualisation des connaissances sur les divers bilans du Groupe | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuite de la déclinaison de la feuille de route 2024 de PALM |
| Premiers travaux spécifiques menés parallèlement sur les 2 bilans | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Actions de remédiation sur les 2 bilans de l'établissement public en cas de dégradation de l'environnement ➤ Pondération des actions dans les 2 modèles prudentiels | |
| Mutualisation des outils SI ALM | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lancement des premières études autour du projet de mutualisation du SI ALM, qui s'inscrit naturellement dans le schéma directeur data et SI Groupe ➤ Alignement des comitologies SI pour les bilans FE / SG | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuite des travaux pour définir la cible en matière d'outil ALM unique et la trajectoire pluriannuelle pour y arriver |
| Synchronisation des travaux entre les 2 bilans | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Charte CTGB commune aux 2 bilans ➤ Synchronisation des calendriers de mise à jour des classeurs prudentiels des 2 sections ➤ Travaux sur la mise en place d'un calendrier synchronisé pour les trajectoires financières 2025-2029 ➤ Mutualisation du suivi des recommandations pour les 2 sections ➤ Mutualisation de la mise à jour de la cartographie des risques | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuite de la déclinaison de la feuille de route 2024 de PALM |

Point d'étape sur les réalisations à date

| Nature d'objectifs | Objectifs | Situation à date | Actions restant à mener |
|--------------------|---|---|---|
| Collectif PALM | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer la connaissance de chacun ➤ Fédérer les équipes autour d'enjeux commun (feuille de route pluriannuelle) ➤ Favoriser la fluidité de fonctionnement, la coopération et les synergies entre équipes | <p><u>PALM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ CODIR PALM de lancement le 7 septembre 2023, puis CODIR hebdomadaire ➤ 1^{er} Codir PALM élargi à l'ensemble des managers de la PALM le 9 octobre 2023, puis Codir élargi mensuel ➤ Cocktail de Noël de la PALM le 19 décembre 2023 ➤ Réunion de département PALM le 27 février 2024 <p><u>Participation aux événements collectifs DFIN et DFE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 séminaires Codir DFIN sur les enjeux du nouveau modèle managérial et la feuille de route 23/24, intégrant les enjeux/impacts de la réorganisation ➤ Codir élargi DFE mensuel permettant de faire le point sur les enjeux et les actualités autour du Fonds d'épargne ➤ 5 Comités des managers DFIN dont 3 spécifiques sur la réorganisation (mars, mai et juin 2023) ➤ Webinaire DFIN en juin pour faire un point d'avancement sur la réorganisation ➤ 4 cafés DFIN dont 2 dédiés à l'accueil des nouvelles équipes afin de mettre en avant les réalisations des équipes et partager des sujets d'actualité/d'intérêt collectif ➤ Convention DFIN en octobre 2023 présentant la feuille de route, les leviers d'action et proposant des animations pour favoriser la cohésion d'équipe ➤ Convention DFE en février 2024 présentant la feuille de route, les principaux enjeux 2024 et proposant des animations pour favoriser la cohésion d'équipe | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuivre l'écoute et l'accompagnement des collaborateurs ainsi que les réflexions autour d'une meilleure articulation ➤ Poursuivre l'organisation de temps partagés (convivialité, managériaux, partage des travaux) |
| Collectif PALM | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégrer le modèle managérial au sein de la PALM | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Déclinaison de Grandissons ensemble S2 auprès de l'ensemble des managers PALM avec un accompagnement individualisé opéré par le responsable ➤ Ateliers avec le Codir élargi (14 managers) le 28 novembre 2023 et le 29 janvier 2024, avec l'appui des RH | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Déclinaison post campagnes RH du modèle managérial au niveau des agents PALM |

Point d'étape sur les réalisations à date

| Nature d'objectifs | Objectifs | Situation à date | Actions restant à mener |
|--|---|--|---|
| Regroupement physique des équipes pour poursuivre la consolidation du collectif | Regrouper les équipes qui travaillent le plus ensemble au quotidien | <p>Cible atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conformément au FSSSCT de septembre 2023, le déménagement des équipes au 7^e étage du 15 QAF est effectif depuis début 12/2023. ➤ Des ateliers ont eu lieu avec les managers pour préparer le déménagement, identifier les zones d'installation de chaque équipe et partager les plans plus détaillés. Les équipes ont pu visiter en amont les locaux pour se projeter et faire remonter les besoins en termes d'espace (bureaux à 2 ou <i>open space</i>, positionnement des bureaux). <p>Bilan très positif : équipes rassemblées sur le même plateau, situation de travail plus confortable favorisant les interactions entre les collaborateurs, aussi bien au sein de chaque pôle qu'entre les équipes de la PALM</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Demande en cours de modification de certains bureaux (déplacement de cloisons pour agrandir les bureaux) afin de prendre en compte les derniers retours des agents |
| Recrutements | Atteindre l'effectif complet | <p>Dans la période de réorganisation (printemps/été 2023), le choix a été fait de proposer aux collaborateurs d'exprimer leur préférence pour leur positionnement au sein de la PALM. Tous les recrutements des postes vacants ont donc été ouverts à la création effective de la PALM (sept. 2023) sur la base de fiches de postes actualisées</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sur 9 postes ouverts au moment de la création de la PALM : à février 2024, 7 sont pourvus (arrivées étalées), 2 restent en cours <ul style="list-style-type: none"> • Le poste ouvert au sein de DFIB13 a été pourvu en 12/2023 • Le poste ouvert au sein de DFIB30 a été pourvu en 11/2023 • Parmi les 4 postes ouverts au sein de DFIB21, 1 a été pourvu en 01/2024, les 3 autres arrivent entre 02 et 05/2024 • Au sein de DFIB50, arrivée prévue en 05/2024 • Le poste ouvert au sein de DFIB22 est en cours • Le poste ouvert au sein de DFIB40 est en cours ➤ Une création supplémentaire a été réalisée au titre de MECA : ouverture début 2024 ➤ 2 postes ont été ouverts depuis janvier 2024 suite à des mobilités internes de la PALM vers l'EP (1 mobilité déjà effective, 1 mobilité à venir) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuite des processus de recrutement pour les postes restant ouverts |
| Accompagnement du collectif | Donner du sens et de la cohérence | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coachings et mentorings individuels de managers réalisés ➤ 35 entretiens managers et collaborateurs rencontrés une ou plusieurs fois par la CRH - la complétude des équipes étant en cours afin de : <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'expression • Entendre des premiers feedbacks sur la création de l'équipe • Accompagner les parcours en cas de demande ➤ Etude d'impact menée sur les rémunérations : prise en compte des évolutions de responsabilités et mise en cohérence <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre des évolutions au 2^e semestre 2023 : rétroactivité à 09/2023 • Evolution des taux de PVO le cas échéant • Poursuite de l'étude d'impact au 1^{er} trimestre 2024 pour tenir compte des benchmarks sur la Place | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ateliers de co-construction de nouveaux process horizon 1^{er} semestre 2024 autour du cadre de travail et des relations entre équipes ➤ Poursuite de la déclinaison du modèle managérial auprès des équipes ➤ Poursuite des entretiens RH |

Etapes franchies et à venir

