

# Point de suivi de l'évolution organisationnelle de la direction des finances et de la politique durable du groupe CDC

CUEP du 8 mars 2024



**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE

# Rappel des principaux objectifs de l'évolution d'organisation

*Les évolutions d'organisation apportées en 2023 permettent de soutenir la feuille de route de la direction, de clarifier les rôles et la contribution de chacun et d'améliorer le fonctionnement collectif, au service d'une ambition commune*

→ Développer un pilotage intégré du Groupe à forte valeur ajoutée pour toutes ses parties prenantes



- **Renforcer** la fonction de pilotage du Groupe dans une vision intégrée : financier - économique - extra-financier



- **Transformer** la fonction finance pour lui donner un rôle plus stratégique en repensant et adaptant le cadre dans une logique de *business partner* des filiales et métiers



- **Jouer un rôle central** dans la définition, la mise en place et le suivi de la stratégie du Groupe

→ Favoriser le développement des expertises et renforcer le collectif de travail

- Poser une **organisation lisible**, clarifiant et simplifiant les responsabilités
- **Fluidifier les échanges** et interfaces et favoriser les synergies
- Créer et **enrichir les expertises** et développer les compétences
- Créer un **collectif de travail collaboratif** et faciliter le travail en commun

# Bénéfices de l'évolution en cours de déploiement

Plusieurs mouvements organisationnels ont été menés à bien en 2023 visant à :

- Construire un socle solide de pilotage et franchir un nouveau palier dans le pilotage financier, économique et extra-financier
- Mieux identifier et renforcer l'expertise projets et data
- Simplifier certaines interfaces, notamment vis-à-vis des métiers
- Mutualiser les compétences et consolider l'animation de filières

## Des créations



Création de la  
Plateforme ALM du  
Groupe (PALM)



Création d'un  
département Projets  
SI & Data



Création d'un  
service Planification  
et Synthèse Groupe

## Des rattachements



Rattachement des  
équipes en charge du  
pilotage du processus  
économique et  
budgétaire



Rattachement des  
équipes en charge de  
la production fiscale



Rattachement des  
équipes en charge de  
la RSE de l'EP

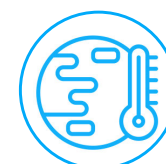
## Des regroupements



Regroupement des  
équipes de prévisions  
et trajectoires  
financières



Regroupement des  
équipes de modèles  
de coût



Structuration du  
département Politique  
Durable

A red outline of a speech bubble shape, with a rectangular top-left section and a pointed bottom-right section.

**01**

**Enjeux métiers**

# Point d'étape sur les réalisations à date (1/2)

Objectif	Situation à date	Actions restant à mener
<p><b>Construire un socle solide de pilotage et franchir un nouveau palier dans le pilotage financier, économique et extra-financier</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Structuration de l'organisation selon les différents niveaux de pilotage</b> : financier, économique, extra-financier</li> <li>• <b>Structuration du service Planification et Synthèse Groupe</b> : mise en place des nouveaux process associés à la fonction, centralisation du pilotage des avis CDE de DFIN, lancement des travaux d'harmonisation des calendriers et du cadrage en amont des travaux de planification</li> <li>• <b>Mise en place d'un pilotage de l'ALM renforcé au niveau du Groupe</b> : point davantage détaillé dans la présentation dédiée à la PALM</li> <li>• <b>Structuration du département Politique Durable par pôle d'expertise</b> : plus grande autonomisation des responsables de pôles avec davantage de perspectives d'évolution en interne, élaboration de la cible de 100 Md€ de financements en faveur de la TEE sur 5 ans déclinés par entité et secteur prioritaire, réponse à la Cour des Comptes sur les engagements climatiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Première année de production des prévisions avec un cadrage en amont des métiers</b> : mise en place, suivi et RETEX du cadrage et de l'harmonisation des calendriers</li> </ul>
<p><b>Simplifier les interfaces</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evolution et simplification des dialogues de gestion avec les métiers</b> : diminution du nombre d'itérations associées aux travaux budgétaires, rationalisation des méthodes avec le déploiement progressif d'un modèle de coût unique (SPE) au sein de l'EP</li> <li>• <b>Simplification des travaux de prévisions</b> : revue des process et des rôles et responsabilités de chaque département en vue de diminuer le nombre d'allers-retours internes, centralisation et simplification du pilotage des comités des valorisations et des travaux d'atterrissage, harmonisation et simplification des maquettes de production</li> <li>• <b>Clarification des responsabilités et mise en place d'un schéma commun de renforcement du pilotage des filiales</b> avec DRG et PPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poursuite du développement de SPE</b> pour simplifier et améliorer le pilotage budgétaire et du chantier BEE visant à refondre le pilotage de la masse salariale</li> <li>• <b>Poursuite des travaux de simplifications des maquettes et des calendriers intra-DFIN</b> : travaux conjoints et réunions régulières entre départements DFIN en la matière</li> </ul>

# Point d'étape sur les réalisations à date (2/2)

Objectif	Situation à date	Actions restant à mener
<p><b>Identifier et renforcer l'expertise Data</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Structuration du département Projets, Si et Data</b> avec recrutement de 3 collaborateurs en 2023</li> <li>• <b>Lancement des premiers jalons du schéma directeur Data et SI du Groupe</b></li> <li>• <b>Mise en place de plusieurs chantiers SI structurants</b> : prise en compte des nouveaux besoin ESG avec le reporting Taxonomie, déploiement d'ALMM lancement du projet BEE d'évolution du cadre et des dialogues de gestion de l'EP, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finalisation et déclinaison du schéma directeur Data et SI</b> du Groupe</li> <li>• <b>Accélération du déploiement de nos outils sur l'environnement Data</b></li> <li>• <b>Rationalisation du SI en matière d'ALM</b></li> </ul>
<p><b>Mutualiser les compétences et consolider l'animation de filières</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarification des responsabilités avec une organisation par pôle clairement défini et identifié en interne comme en externe</b> et une mutualisation des compétences par pôle d'expertise : comptabilité, contrôle de gestion, ALM, politique durable, SI/Data, planification et synthèse, etc.</li> <li>• <b>Lancement du projet de transformation de la filière performance économique et financière</b> : unification de la filière et des expertises, identification des chantiers clés à mener, simplification et automatisation des outils et interfaces internes</li> <li>• <b>Renforcement de l'expertise comptable en matière fiscale</b> : optimisation des travaux sur la CRIS</li> <li>• <b>Renforcement de l'animation des filières de la direction</b> : CODIR conjoints avec les responsables financiers des métiers, lancement du club des directeurs financiers du Groupe, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poursuite du plan de transformation de la filière performance et économique et financière</b> afin d'améliorer les capacités de pilotage économique</li> <li>• <b>Renforcement du partage et du croisement des visions intra-DFIN en matière de suivi des filiales et des métiers</b> sous l'égide du département Planification et Synthèse Groupe.</li> <li>• <b>Poursuite de l'acquisition de compétences en matière fiscale</b> : mission de la DOT sur l'ensemble du processus fiscal de l'EP dont le démarrage est prévu au T2 2024</li> </ul>



**02**

**Accompagnement des  
personnels**

# Point d'étape sur l'accompagnement des personnels (1/3)

Nature d'objectifs	Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
<p><b>Intégration des équipes et accompagnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Intégrer les nouvelles équipes</b></li> <li>➤ Renforcer la <b>connaissance</b> des métiers de chacun</li> <li>➤ <b>Fédérer les équipes</b> autour d'enjeux communs (feuille de route pluriannuelle)</li> <li>➤ Favoriser la <b>fluidité de fonctionnement, la coopération et les synergies entre équipes</b></li> </ul>	<p><b><u>Evènements direction</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>3 séminaires Codir</b> sur les enjeux du nouveau modèle managérial et la feuille de route 23/24, intégrant les enjeux/impacts de la réorganisation</li> <li>➤ <b>5 comités des managers dont 3 spécifiques sur la réorganisation (mars, mai et juin 2023)</b></li> <li>➤ <b>Webinaire DFIN en juin pour faire un point d'avancement sur la réorganisation</b></li> <li>➤ <b>4 cafés DFIN dont 2 dédiés à l'accueil des nouvelles équipes afin de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en avant les réalisations des équipes</li> <li>• Partager des sujets d'actualité/d'intérêt collectif</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Convention annuelle DFIN en octobre présentant notre feuille de route, nos leviers d'action et proposant des animations pour favoriser la cohésion d'équipe</b></li> <li>➤ <b>Déploiement du modèle managérial « Grandissons Ensemble Saison 2 »</b> : travaux menés au niveau du CODIR et des managers de DFIN lors de la convention annuelle (10/10) et lors de comités managériaux dédiés (27/11 et 05/02)</li> </ul> <p><b><u>Evènements spécifiques aux départements de DFIN</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>DFIP</b> : séminaire de département en décembre et harmonisation de l'organisation du travail à DFIP10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poursuivre l'écoute et l'accompagnement des collaborateurs ainsi que les réflexions autour d'une meilleure articulation</li> <li>➤ Renforcer les synergies de fond entre pôle RSE interne et les autres pôles</li> <li>➤ Déploiement du nouveau modèle managérial au niveau de l'ensemble des collaborateurs de DFIN – printemps 2024</li> </ul>

# Point d'étape sur l'accompagnement des personnels (2/3)

Nature d'objectifs	Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
<p><b>Accompagnement et consolidation du collectif</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Accompagner les équipes, les managers et les collaborateurs</b></li>   <li>➤ <b>Renforcer les équipes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Dispositif d'accompagnement des équipes</u></b> :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DFIP</b> : Accompagnement collectif managérial et accompagnement des collectifs DFID : 3 séminaires (1 en mai : intégration équipes RSE, 1 en juin : réorganisation interne, fonctionnement, et 1 en décembre : programme travail 2024)</li> <li>- <b>DFIG</b> : Accompagnement du collectif en lien avec son élargissement : 2 ateliers en décembre</li> <li>- <b>DFIS</b> : Accompagnement à la création du département et à la composition de l'équipe : entretiens tripartites avec chacun des candidats pour créer la cohésion au sein du nouveau collectif avec une arrivée et intégration progressive des collaborateurs entre octobre 2023 et février 2024</li> <li>- <b>DFIC</b> : ateliers tenus dans chaque service, avec la mise en place d'une organisation du travail adaptée à chaque service en novembre.</li> </ul> </li> <li>• Poursuite de <b><u>coachings individuels de managers</u></b></li> <li>• <b><u>Accompagnements individuels</u></b> des collaborateurs sur des thématiques identifiées ( sujet individuel / positionnement de rémunération / développement de compétences) ou souhaitant effectuer une mobilité.</li> <li>• <b><u>Renforts réguliers sur l'année 2023</u></b> afin de sécuriser l'activité et de fluidifier les échanges entre les différents départements :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sur 2023, 27 postes ouverts (en création, remplacement, et mobilités), 25 ont été pourvus au 31.12.2023, 2 restent ouverts ce début 2024</li> <li>➤ A date, comprenant les postes ouverts depuis début 2024, 6 postes restent à pourvoir sur DFI (dont les 2 restants de 2023)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Poursuivre l'appui au fonctionnement des collectifs</p> <p>Poursuivre la réalisation des entretiens individuels systématiques par la DRH : bon avancement</p> <p>Poursuivre le recrutement de collaborateurs sur les postes ouverts</p>

# Point d'étape sur l'accompagnement des personnels (3/3)

Nature d'objectifs	Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
<p><b>Accompagnement et consolidation du collectif</b></p>	<p><b>Regrouper les équipes qui travaillent le plus ensemble au quotidien</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réorganisation des bureaux DFID</b> pour accueillir les nouveaux arrivants et répartir l'équipe selon les 4 pôles définis</li> <li>• <b>Regroupement au 3ème étage 56 RDL des équipes du modèle de coûts et pilotage</b></li> <li>• <b>Regroupement au 2ème étage 56 RDL des équipes résultats</b> (Performance et trajectoires financières)</li> <li>• <b>Installation au 4ème étage du 56 RDL des équipes en charge des émissions MLT</b></li> </ul>	
<p><b>Prise en compte les impacts RH</b></p>	<p><b>Evolutions en termes de rémunération et de GPEC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Etude d'impact menée sur les rémunérations :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prise en compte des évolutions de responsabilités et mise en cohérence</li> </ul> </li> <li>➤ Mise en œuvre des évolutions au 2<sup>e</sup> semestre 2023 : rétroactivité à 09/2023</li> <li>• Evolution des taux de PVO le cas échéant</li> <li>• Poursuite de l'étude d'impact au 1<sup>er</sup> trimestre 2024 pour tenir compte des benchmarks sur la Place dans le cadre des campagnes managériales</li> </ul>	<p><b>Poursuite des chantiers de GPEC dans le cadre de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PFC : plan filière Comptable</li> <li>- Transformation de la filière Performance économique et financière</li> </ul>

