

# *Projets DRG*

## *Présentation en CUEP*

groupe Caisse des Dépôts

*8 mars 2024*

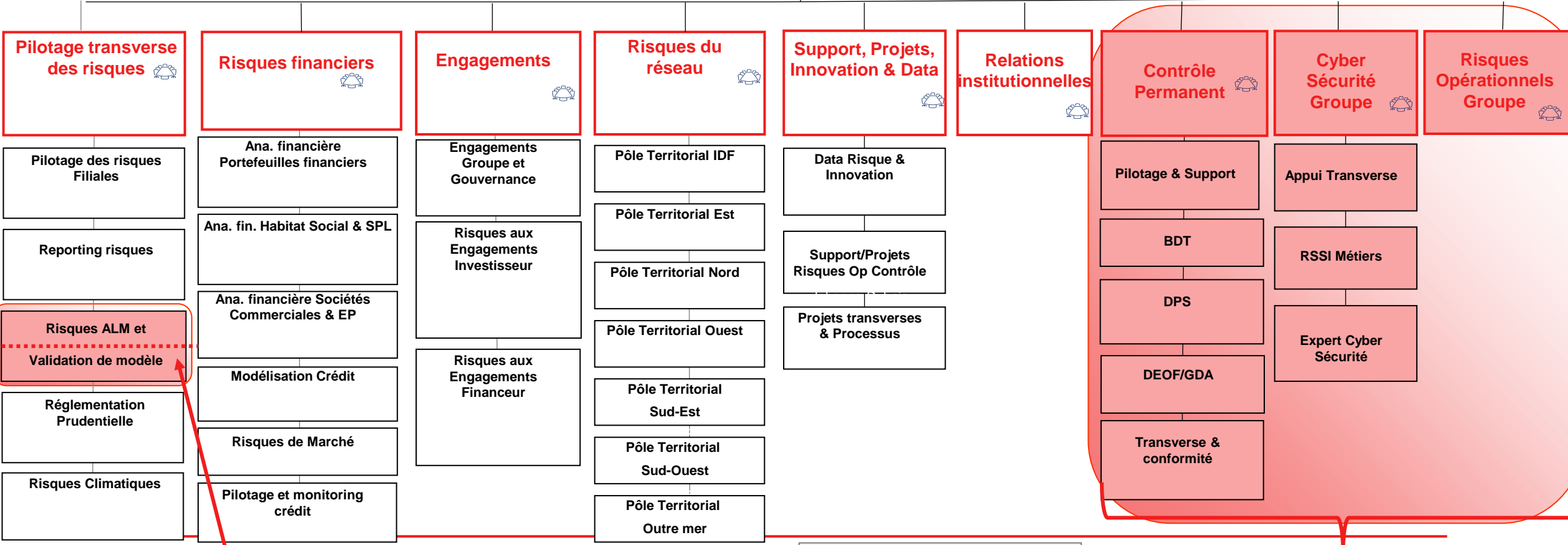


**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE

DRG

Les éléments et propositions contenus dans ce document constituent des hypothèses de travail. Toute décision pouvant entraîner une évolution de l'organisation se réalisera dans le respect des procédures légales et sociales en vigueur.

# Organigramme global de la DRG



Séparation

Légende :  
 Membre du Codir DRG

Regroupement en 1 département

# 1. Projet séparation ALM et validation de modèles


groupe Caisse des Dépôts

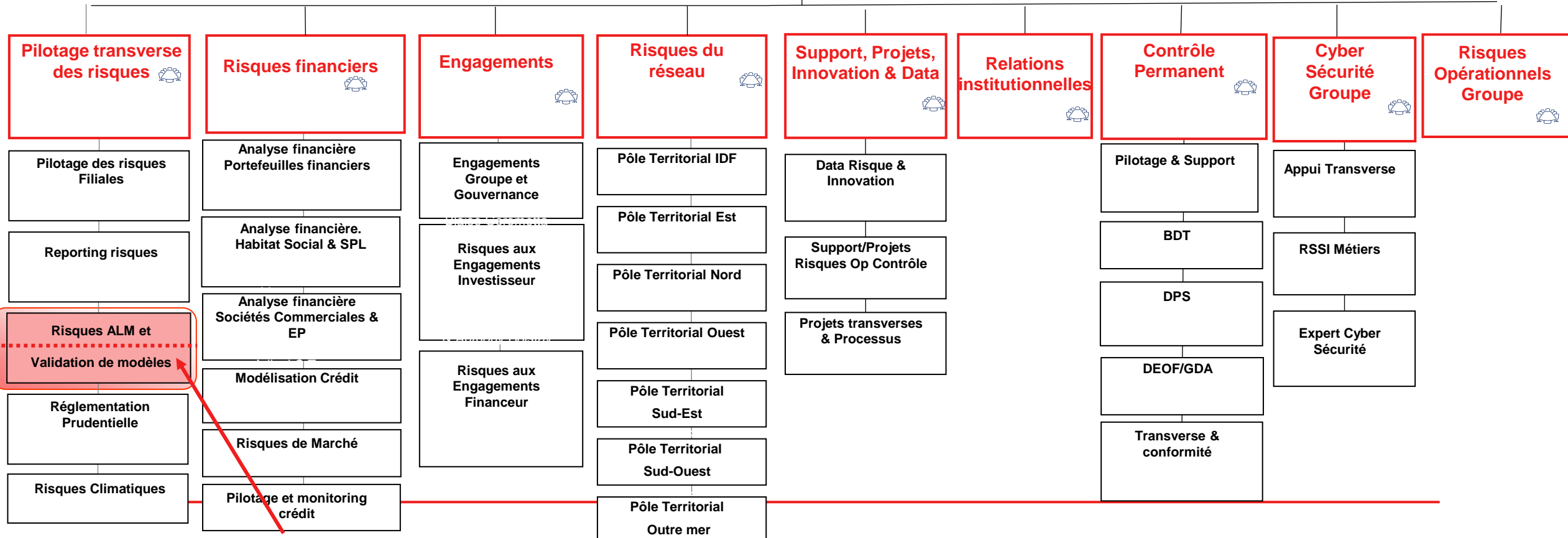


**01**

**Rappel de la genèse et du rationnel du  
projet**

# Organigramme global de la DRG

Légende :  
 Membre du Codir DRG



Séparation en 2 équipes

# Introduction et genèse du projet

## Historique

Le service Risques ALM et validation a progressivement vu son périmètre fonctionnel s'étendre.

- Le suivi des risques ALM était centré initialement sur l'Etablissement Public. Il intègre désormais les filiales financières régulées du Groupe.
- La validation des modèles portait essentiellement sur des thématiques liées aux Directions Financières et au risque de crédit. Dorénavant d'autres lignes d'activités sont intégrées : la Gestion des Actifs et la Banque des Territoires font l'objet de notre revue.

## Evolution organisationnelle envisagée

Compte tenu de l'accroissement régulier du périmètre des responsabilités et de la taille du service (5 créations de poste depuis 2019), il est proposé de procéder à la séparation en deux équipes, d'une part les risques ALM et d'autre part la validation des modèles qui inclut la gestion des risques de modèles.

Cette évolution permettrait une meilleure visibilité auprès de nos clients internes, de nos interlocuteurs au sein du Groupe et notre superviseur.

02

**Proposition organisation cible  
et bénéfices attendus**

# Proposition organisation cible

Données au 31/12/2023

Organisation actuelle : **17 agents**  
(dont 4 postes non occupés)

## Risques ALM et Validation

1 responsable  
1 adjoint fonctionnel  
11 agents

+

1 création de poste pourvu  
3 créations de postes restant à pourvoir  
au 31/12/2023

Organisation cible envisagée: **17 agents**  
(dont 4 postes non occupés)

## Risques ALM et Validation

1 responsable  
1 adjoint & manager service validation de modèles

## Service validation de modèles

*manager*  
6 agents

3 créations de postes restant à pourvoir au 31/12/2023

## Service Risques ALM

1 manager  
4 agents

1 création de poste pourvu (mais non présent au 31/12/2023)

# Organisation cible : rôles et responsabilités envisagées pour chaque équipe

---

## Suivi des risques ALM



- Avis DRG sur le cadrage macroéconomique, les risques de bilan, l'allocation d'actifs, les couvertures, dispositif ICAAP-ILAAP, plans de contingence
- Revue des indicateurs financiers : risques de liquidité, taux, change, actifs
- Suivi des risques ALM des filiales financières régulées

## Validation des modèles



- Validation des modèles prudentiels (actions, taux, immobilier, infrastructures, risque de crédit, risque de concentration, risque de taux)
- Validation des modèles de valorisation d'instruments financiers, IFRS 9
- Validation des backtestings de modèles
- Gestion des risques de modèles (inventaire de modèles, suivi de recommandations)

**Donner aux équipes un cadre d'intervention clair et valorisant avec une proximité de management**  
**Gagner en attractivité sur des fonctions d'expertises**  
**Répondre aux attentes des interlocuteurs de DRG et aux attentes de l'ACPR**

---

# Rationnel du projet : bénéfices attendus

## Bénéfices direction

- Identification des **2 périmètres d'activité distincts** tant en interne (notamment dans nos interactions avec PALM et les directions financières) que vis-à-vis des filiales financières (qui ont des équipes séparées)
- **Conformité avec le benchmark organisationnel de la place**
- **Meilleure allocation des missions et des ressources** (point évoqué lors d'échanges avec l'ACPR)
- **Fluidité des interfaces internes externes**, notamment vis-à-vis des filiales, et du régulateur
- Relation/client

## Bénéfices RH

- Renforcement du **management de proximité**
- **Promotions internes DRG** avec deux chefs de services identifiés dont un déjà adjoint (valorisation et fidélisation)
- **Valorisation des compétences d'expertises** distinctes ALM et validation de modèles risques
- Meilleure identification des compétences / expertises des collaborateurs, valorisante pour la poursuite de parcours au sein du Groupe

# 03

**Méthode**

**Etude d'impact & accompagnement au  
changement**

# Démarche mise en œuvre

## Constat :

- Retour des interfaces ou recommandations nécessitant le lancement du projet de séparation de l'ALM et de la validation de modèle
- Retour des équipes qui attendent cette séparation

## Méthode et accompagnement au changement :

- Partage de l'intension par le responsable avec la Direction de DRG et avec les équipes RH sur le rationnel du projet et sur les modalités d'accompagnement
- Partage avec les équipes RH sur le rationnel du projet et sur les modalités d'accompagnement
- Présentation au service des enjeux de la séparation envisagée et des 2 managers pressentis avec la répartition des agents au sein des deux équipes en tenant compte de leurs formations initiales, des missions actuelles et appétences
- Bon accueil du projet par les équipes qui considèrent la séparation comme naturelle et les managers pressentis légitimes

# Impacts humains

IMPACTS HUMAINS	EVOLUTIONS PROPOSEES et ACTIONS MENEES	ACTIONS RESTANT À MENER
<p><b>17 agents permanents au 31.12.2023 (dont 4 postes en cours de recrutement) impactés par le projet de séparation ALM et validation des modèles sur 304 agents permanents DRG.</b></p> <p><input type="checkbox"/> <b><u>Communication / relations de travail</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement d'un management de proximité : plus grande fluidité et facilitation dans le travail quotidien, avec une valorisation de la promotion interne</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> <b><u>Compétences / formation</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation et renforcement des expertises distinctes des deux équipes</li> <li>• Reconnaissance de l'expertise des personnels, amélioration de l'image et de l'attractivité de la Direction/du service</li> <li>• Fidélisation</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> <b><u>Conciliation vie personnelle / vie professionnelle</u></b></p> <p><b><u>Impacts positifs :</u></b> Travail facilité Régulation de l'activité soutenue pour l'équipe de validation de modèle = proposition de positionner un manager aguerri (actuellement adjoint fonctionnel), reconnu et légitime identifié pour sécuriser l'activité et l'équipe avec si besoin un accompagnement renforcé du responsable dans les premiers mois</p>	<p><b>Actions mises en œuvre pour remédier à la charge d'activité importante relative à la validation des modèles :</b></p> <p><b>Création de 2 services distincts avec un responsable identifié pour chacun, faisant actuellement parti du service existant</b></p> <p><b>Et création de 4 postes (dont une pourvue)</b></p> <p><b>Nomination de deux managers en responsabilité pour chaque équipe, chacun étant reconnu par les équipes pour leur formation, leurs compétences techniques, leur capacité à traiter les dossiers stratégiques, leur accompagnement des agents/ tutorat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Choix de la légitimité des managers identifiés à ce stade,</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>l'un est</b> actuellement adjoint du service (et reste adjoint) pour le pôle de validation</li> <li>▪ le second est notamment en charge des relations avec la PALM pour le service traitant de l'ALM</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Composition des deux équipes</b> qui tient compte des <b>formations, appétences et compétences de chaque agent</b></li> <li>▪ <b>Clarté des missions confiées à chacun =</b> Rédaction des fiches de poste pour les collaborateurs des deux périmètres distincts et des 2 responsables de pôles</li> <li>▪ Echanges tenus entre le responsable du service et les différents agents, attestant du bon accueil de ces propositions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Communication aux équipes du retour du CUEP</b> sur la séparation de l'équipe ALM et validation des modèles pour <b>mise en œuvre effective de l'organisation cible envisagée au 1<sup>er</sup> avril 2024</b></li> <li>▪ <b>Présentation des rôles et responsabilités des deux équipes lors d'une réunion plénière DRG</b></li> <li>▪ <b>Accompagnement régulier des deux nouveaux managers</b> de services et des collaborateurs par le responsable <b>actuel du service</b></li> <li>▪ <b>Etudes des impacts rémunération et PVO pour les deux managers post CUEP</b></li> <li>▪ <b>Entretiens hiérarchiques et/ ou RHM avec agents</b> en faisant la demande (avec un suivi particulier / rôle de référent en lien avec la revue des processus pour les personnes)</li> <li>▪ Accompagnement <b>primo manager pour la manager</b> identifiée <b>sur l'ALM</b></li> <li>▪ <b>Déclinaison du modèle managérial</b> auprès des 2 managers et des 2 équipes dans le cadre de Grandissons Ensemble Saison 2 <b>au 2<sup>ème</sup> semestre 2024</b></li> <li>▪ <b>Bilan à 6 mois</b> du fonctionnement de l'évolution es deux services et prendre en compte les <b>ajustements préconisés par les agents</b></li> </ul>

# Impacts organisationnels, techniques et environnementaux

IMPACTS ORGANISATIONNELS	IMPACTS TECHNIQUES et ENVIRONNEMENTAUX	ACTIONS RESTANT À MENER
<p data-bbox="285 297 580 325"><u>Organisation du travail</u></p> <p data-bbox="56 361 275 389"><u>Impacts positifs :</u></p> <ul data-bbox="56 392 805 675" style="list-style-type: none"><li data-bbox="56 392 805 482">• <b>Meilleure répartition des rôles et responsabilités</b> entre les deux équipes qui permettra de <b>faciliter la gestion des interfaces internes DRG et externes.</b></li><li data-bbox="56 518 728 575">• <b>Maintien de la fluidité des échanges entre les deux services</b> pour capitaliser sur leurs expertises.</li><li data-bbox="56 611 805 675">• <b>Sécurisation de l'activité</b> permettant de prioriser et planifier les actions sur chacun des deux périmètres</li></ul> <p data-bbox="310 711 550 739"><u>Process, contrôles</u></p> <p data-bbox="56 775 784 832"><u>Impacts positifs :</u> fluidité avec les interfaces internes DRG et externes: PALM, filiales, régulateurs</p> <p data-bbox="259 896 601 925"><u>Nature du travail à réaliser</u></p> <p data-bbox="56 932 524 961">Le périmètre de l'activité reste inchangé</p> <p data-bbox="219 996 642 1025"><u>Le temps de travail et les horaires</u></p> <p data-bbox="56 1061 275 1089"><u>Impacts positifs :</u></p> <p data-bbox="56 1092 667 1120">le temps de travail et les horaires restent inchangés.</p>	<p data-bbox="1049 297 1386 325"><u>Nature du travail à réaliser</u></p> <p data-bbox="845 389 1065 418"><u>Impacts positifs :</u></p> <p data-bbox="845 421 1314 449">Le périmètre de l'activité reste inchangé.</p> <p data-bbox="1059 518 1375 546"><u>Environnement de travail</u></p> <p data-bbox="845 582 1065 611"><u>Impacts positifs :</u></p> <ul data-bbox="845 614 1574 704" style="list-style-type: none"><li data-bbox="845 614 1574 704">• <b>Pas de modification d'environnement de travail</b> pour les équipes. Elles restent dans leurs bureaux actuels au 26 RDL.</li></ul>	<ul data-bbox="1633 297 2372 449" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1633 297 2372 361">▪ <b>Création des mnémoniques des 2 équipes</b> et des <b>liens hiérarchiques</b> post campagnes RH</li><li data-bbox="1633 389 2372 449">▪ Revue des Processus et procédures en vigueur favorisant la mise en œuvre du projet</li></ul>

## **2. Projet Zénith : regroupement en un seul département des activités Risques Opérationnels, Cybersécurité et Contrôle Permanent**


groupe Caisse des Dépôts

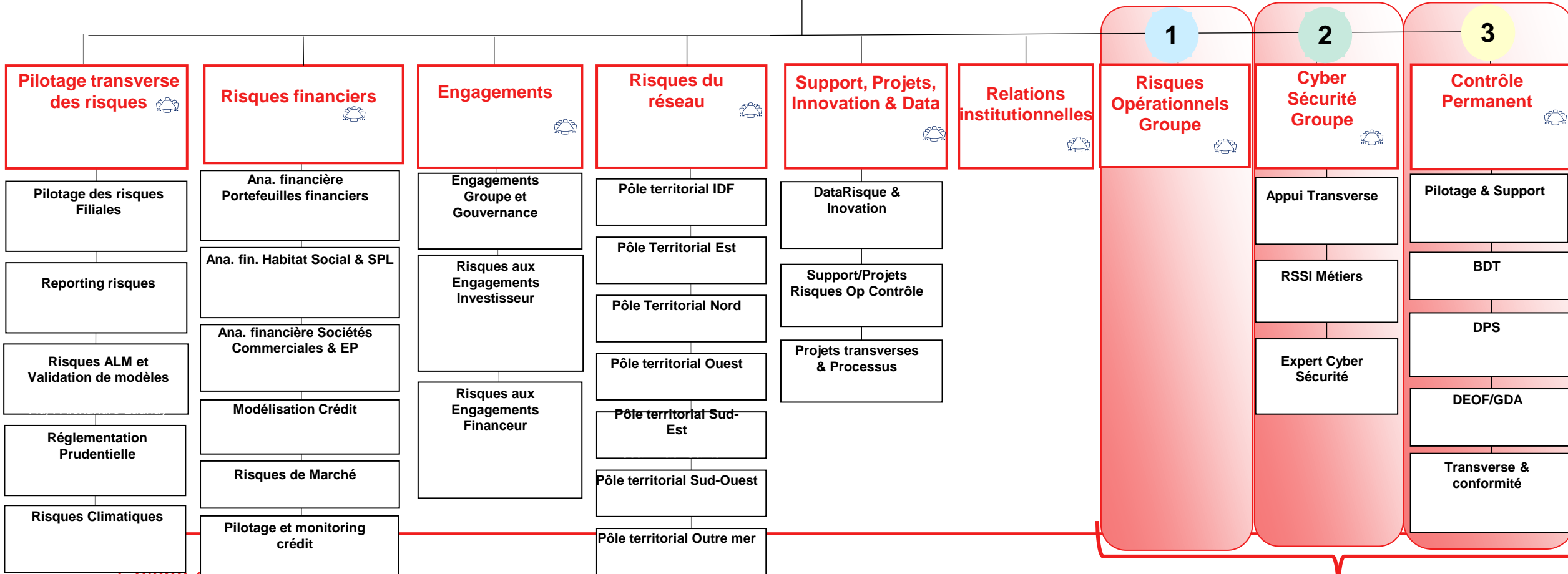


**01**

**Rappel de la genèse et du rationnel du  
projet**

# Organigramme global de la DRG

Légende :  
 Membre du Codir DRG



Caisse des Dépôts

Regroupement en 1 département 17

# Introduction et genèse du projet

**Historique** : au sein de DRG 3 départements pour traiter des risques opérationnels

**Depuis 2020**, la **menace cyber a fortement augmenté** (2020 – 2021: mise en place du télétravail pendant la période COVID'19; 2022: situation géopolitique avec la guerre en Ukraine). L'**ACPR** a recommandé une **croissance des 1<sup>ère</sup> et 2<sup>nde</sup> lignes de défense** suite aux deux missions sur place « 2021 gouvernance SI / SSI » et « 2022 cybersécurité »

Fin 2021, le département **Risques Opérationnels** a été créé au sein de la DRG. Une de ses premières missions a été **d'accompagner la mission ACPR « risque opérationnel : pilotage et exposition »** dont le rapport définitif a été publié le 20 décembre 2022

Dans le cadre des réorganisations initiées par la Direction Générale, à la suite du CUEP du **13/04/2023**, les équipes du **contrôle permanent** ont **rejoint** les équipes de la **Direction des Risques Groupe**

## **Lancement du projet**

Un projet de réflexion sur l'**organisation** et la **mise en œuvre de synergies** et **d'optimisations** possibles entre les fonctions **contrôle permanent**, **risques opérationnels** et **cybersécurité** a été lancé en septembre 2023. Un point d'avancement a été effectué au CUEP du 15 décembre 2023

Les livrables attendus sont :

- un **cadre de gouvernance projet**
- une **organisation des ateliers** en définissant les thématiques à traiter et les participants à mobiliser
- les **principes d'une organisation** permettant une optimisation du fonctionnement et une meilleure articulation et fluidité

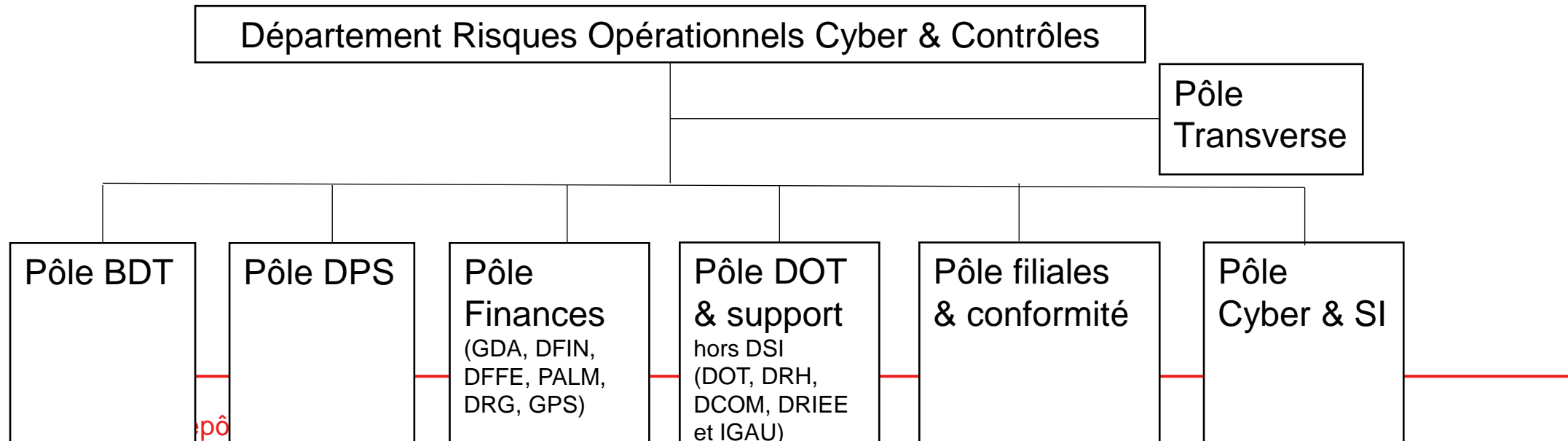
02

**Proposition organisation cible  
et bénéfices attendus**

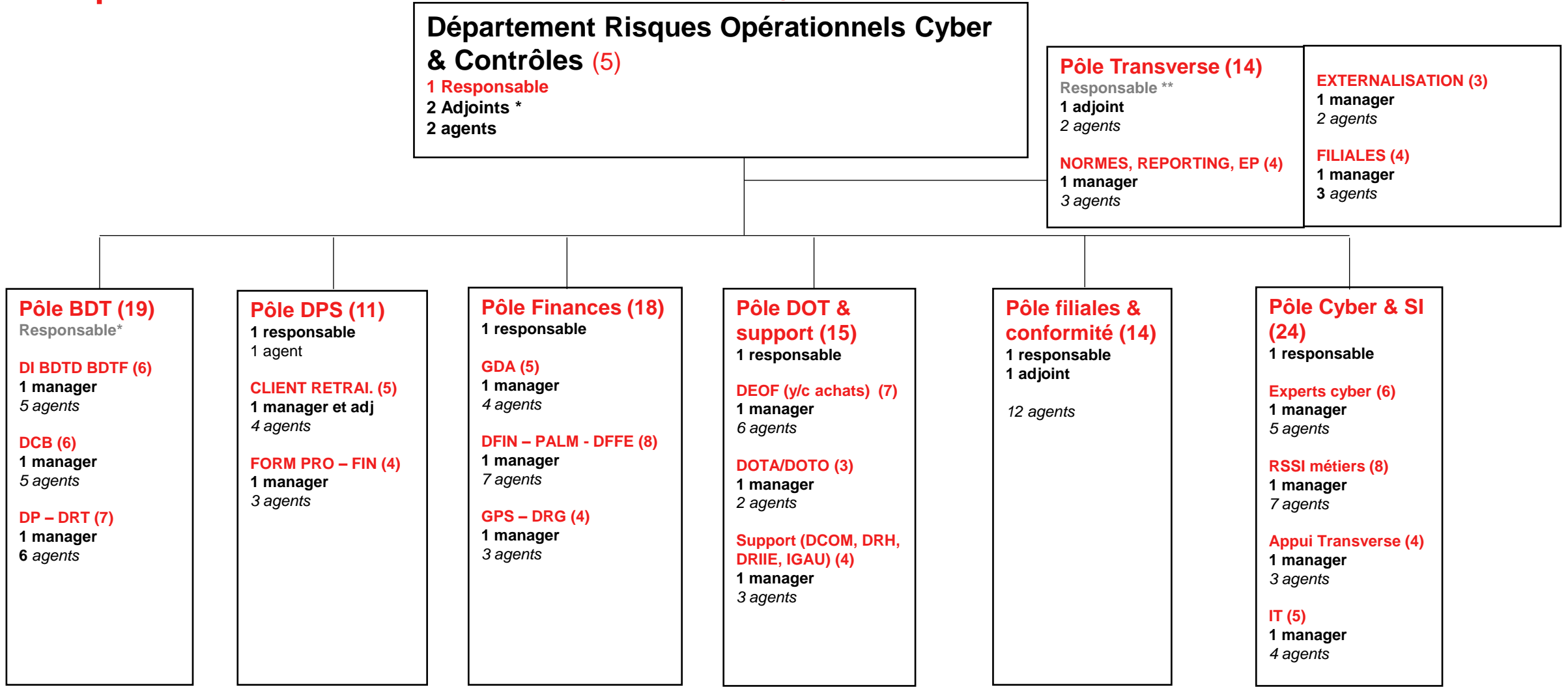
# Une organisation cible envisagée par pôles

## Suite aux ateliers menés l'organisation envisagée serait :

- un pôle transverse, **au service des autres services du département**, en charge des enjeux transverses notamment : politiques, normes, consolidation des risques et des reportings, gestion des PSE/PSEE
- des pôles « métier » de l'établissement, travaillant **en étroite collaboration avec les directions et en miroir de l'organisation comex**; ils couvrent l'essentiel du cycle de vie des risques, afin d'accompagner l'exercice de cartographie, de suivre les incidents et d'élaborer et décliner les plans de contrôle, au travers d'évaluations objectivées et comparables au sein de l'EP
- une organisation matricielle pour la maîtrise des risques des filiales (pilotage au sein du pôle transverse avec l'appui du pôle filiales & conformité et Cyber & SI) en précisant et déclinant le cadre de la subsidiarité souhaitée
- un pôle « Cyber & SI » entièrement intégré compte tenu des spécificités de ces domaines



# Synthèse sur l'organisation cible envisagée regroupant les 3 départements en un seul (base agents au 31/12/2023)



\* Un agent cumule le rôle d'adjoint et responsable du pôle BDT







\*\* Un agent cumule le rôle de responsable du département et de responsable du pôle transverse

Caisse des Dépôts

**Total : 14 + 21 + 41 + 44 = 120 agents concernés par Zenith**

# Principes de fonctionnement envisagés – RACI







**Périmètre EP (hors Cyber & SI)** : des pôles métiers en proximité de leurs directions respectives et responsabilisées sur l'ensemble du cycle de vie des risques opérationnels

Cycle de vie des Objets Risques Opérationnels	Création	Suivi	Analyse	Reporting	Reporting consolidé
 Incident	métier	pôles métier	pôles métier	pôles métier	pôle transverse
 Evènements redoutés	métier	pôles métier		pôles métier	pôle transverse
 Cartographie	métier	pôles métier	pôle transverse	pôle transverse	pôle transverse
 Contrôles (CN2)	pôles métier*	pôles métier	pôles métier	pôles métier	pôle transverse
 Plan d'action	métier	pôles métier	pôles métier	pôles métier	pôle transverse
 Normes, procédures	pôle transverse				

\* Les CN1 restant de la responsabilité des métiers

# Principes de fonctionnement envisagés – RACI







**Périmètre filiales (hors Cyber & SI) :** une équipe du pôle transverse en lead sur les interactions avec les filiales, qui coordonne les acteurs du reste de la direction des risques opérationnels (notamment le pôle filiales et conformité pour les plans de contrôles)

Cycle de vie des Objets Risques Opérationnels	Création	Suivi	Analyse	Reporting	Reporting consolidé
 Incident	filiales	pôle transverse	pôle transverse	pôle transverse	pôle transverse
 Evènements redoutés	filiales	filiales		filiales	filiales
 Cartographie	filiales	pôle transverse		pôle transverse	pôle transverse
 Contrôles (CN2)	pôle filiales / conformité*	pôle filiales / conformité	pôle filiales / conformité	pôle filiales / conformité	pôle transverse
 Plan d'action	filiales	pôle filiales / conformité	pôle filiales / conformité	pôle filiales / conformité	pôle transverse
 Normes, procédures	pôle transverse				

\* Chaque filiale restant souveraine dans la déclinaison de ses propres contrôles – le pôle filiales et conformité capitalisant également sous la forme de contrôles prescrits.

# Principes de fonctionnement envisagés – RACI

## Périmètre Cyber & SI (EP et filiales) :

Cycle de vie des Objets Risques Opérationnels	Création	Suivi	Analyse	Reporting	Reporting consolidé
 Incident	filière SI	IT RSSI	IT RSSI	Appui transverse	Appui transverse
 Risques	filière SI	IT RSSI		Appui transverse	Appui transverse
 Cartographie	filière SI	IT RSSI	Appui transverse	Appui transverse	Appui transverse
 Contrôles IT – cyber (CN2)*	IT RSSI	IT RSSI	IT RSSI	IT RSSI	IT RSSI
 Plan d'action	filière SI	IT RSSI	IT RSSI	IT RSSI	IT RSSI
 Normes, procédures	Appui transverse				

\* Une déclinaison des CN2 cyber – SI coordonnée avec ICDC pour avoir une vision bout en bout des risques IT et cyber de l'EP

# Rationnel du projet : bénéfices attendus

## Bénéfices directions

- simplification des interfaces (au sein de DRG et entre DRG et les directions métiers) pour une meilleure articulation
- revue de l'organisation afin d'être plus en miroir avec l'organisation COMEX, afin de faciliter les échanges
- homogénéisation et cohérence des méthodes et cartographies des risques, Dispositif de Maîtrise des Risques (DMR), Contrôle de Niveau 2 CN2, etc. sur tous les métiers facilitant la mise en œuvre opérationnelle de bout en bout
- vision 360 des risques opérationnels au service des directions et de la gouvernance (EP et filiales) : une relation avec les différents métiers renforcée pour accompagner l'appropriation de leurs risques et l'organisation opérationnelle d'un dispositif de Contrôle de Niveau 1 (CN1) robuste
- maintien de la spécificité cyber / IT en un pôle intégré tout en donnant au métier une vision consolidée de leur risque (reportings et pilotage intégrant les Risques Opérationnels (RO), Cyber et Contrôle Permanent (CP))
- meilleure intégration de la cyber au sein des risques opérationnels (eg. plans de contrôle cyber intégrés aux CRC) comme pour les autres périmètre RO, et contrôle permanent

## Bénéfices RH

- enrichissement des missions des agents CP avec un périmètre plus large leur donnant une vision d'ensemble des risques de leur direction pour un meilleur accompagnement
- attractivité et lisibilité de la direction risques opérationnels
- clarification des rôles et responsabilités des agents dans la réalisation de leurs tâches grâce à des normes et attendus clarifiés
- renforcer le management de proximité lorsque nécessaire

# Projection du service Pôle transverse

(base agents au 31/12/2023)

1

Organisation actuelle/ **Total: 14**

Organisation cible envisagé / **Total: 14**

**Pilotage des risques opérationnels groupe**

1 responsable

10 agents et 1 recrutement en cours

**DRG management**

1 recrutement en cours

1 agent

**Département Risques Opérationnels Cyber & Contrôles**

1 adjoint responsable RO

**Pôle Transverse**

1 responsable\*

1 adjoint (provenance BDT)

2 agents

**Normes, reporting, EP**

1 manager (recrutement en cours)

3 agents

**Filiales**

1 manager

3 agents

**Externalisation**

1 manager

1 recrutement en cours

1 agent (rattachement matriciel)

\* Un agent cumule les rôles du responsable de département et du pôle transverse

# Projection du département cyber sécurité groupe

Organisation actuelle / **Total : 21**

Organisation cible envisagée / **Total: 21**

## Département Risques Opérationnels Cyber & Contrôles

1 responsable du département  
1 agent

### Cyber Sécurité Groupe

1 responsable  
1 agent  
1 adjointe\*

#### Experts cyber

1 manager  
5 agents et 1 recrutement en cours

#### RSSI métiers

1 manager  
7 agents

#### Appui transverse

Manager \*  
3 agents

### Pôle Cyber & SI

1 responsable

#### Experts cyber

1 manager  
4 agents et 1 recrutement en cours  
(arrivé en janvier 2024)

#### RSSI métiers

1 manager  
6 agents + 1 agent

#### Appui transverse

1 manager  
3 agents

#### SI (ex CP IT)

1 manager  
4 agents (ex CP IT et PUPA)

*présenté et pris en  
compte diapo 28*

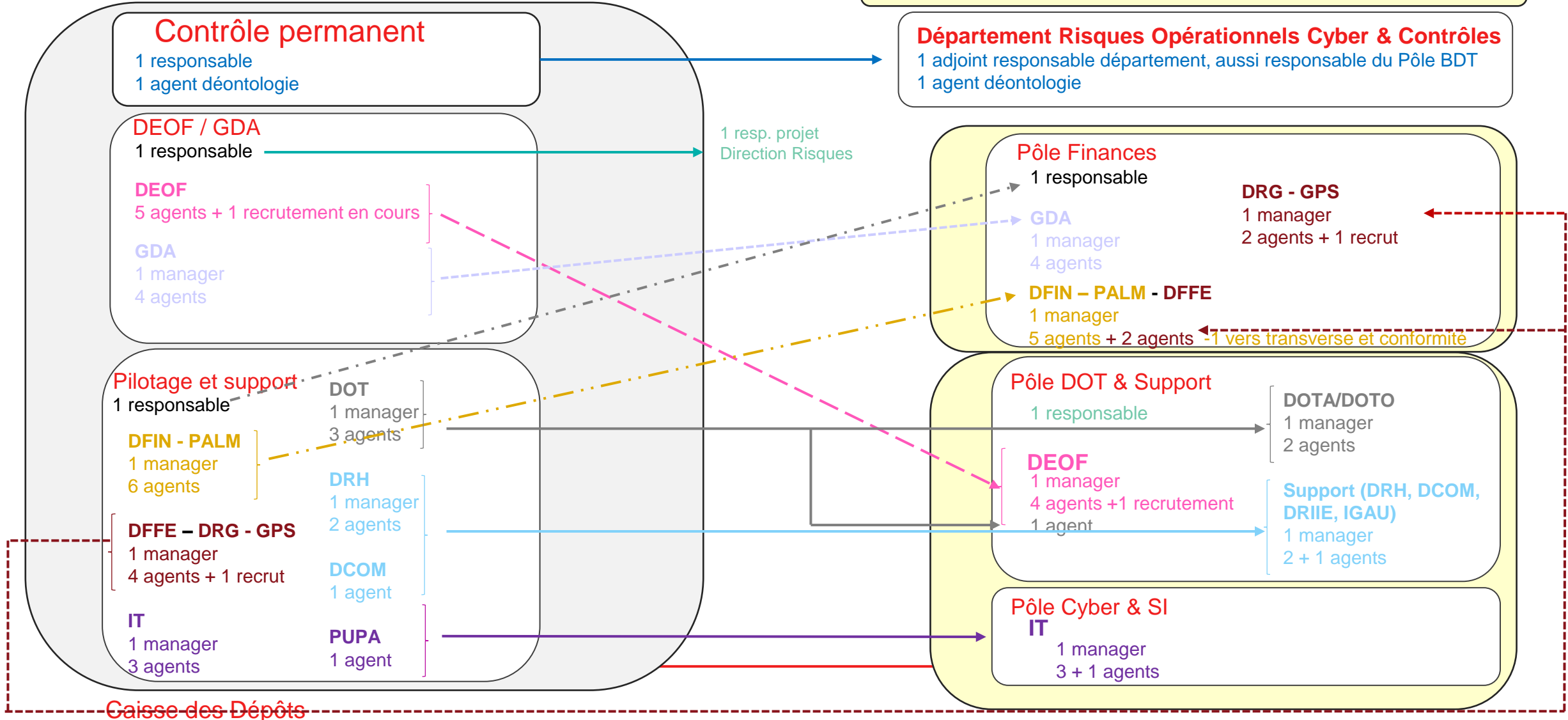
\* Un agent cumule les rôles d'adjointe et responsable du pôle appui transverse

# Projection du département contrôle permanent 1/2

(base agents au 31/12/2023)

Organisation actuelle / Total : 41

Organisation cible envisagée / Total: 41



# Projection du département contrôle permanent 2/2

(base agents au 31/12/2023)

Organisation actuelle / Total : 44

Organisation cible envisagée / Total : 44

## Contrôle permanent

### BDT

1 responsable

### DI

1 manager  
2 agents DI + 1 recrutement en cours  
2 agents BDTF BDTD

### DCB

1 manager  
5 agents

### DP DRT

1 manager  
5 agents et 1 recrutement en cours

### DPS

1 responsable  
2 managers (dont 1 adjointe)  
8 agents

### Transverse et conformité

1 responsable  
11 agents et 1 recrutement en cours

## Service pôle transverse

1 adjoint Pôle transverse

### Pôle BDT

Responsable qui sera aussi adjoint au resp de département  
(pôle BDT (déjà compté diapo 27))

### DI BDTF BDTD

1 manager  
4 agents + 1 recrutement en cours

### DCB

1 manager  
5 agents

### DP DRT

1 manager  
5 agents et 1 recrutement en cours

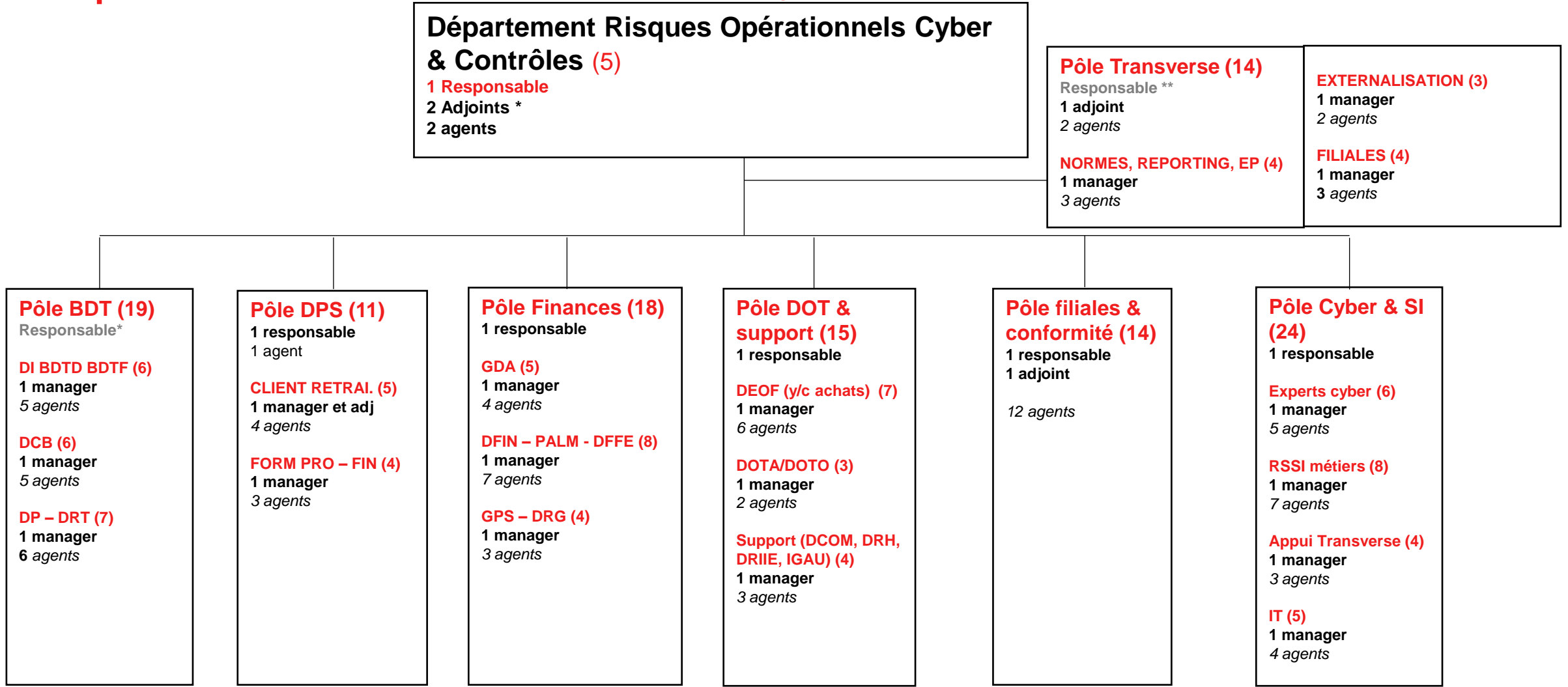
### Pôle DPS

1 responsable  
2 managers (dont 1 adjointe)  
8 agents

### Pôle Filiales et conformité

1 responsable  
1 adjoint  
11 agents  
+ 1 provenance pilotage support

# Synthèse sur l'organisation cible envisagée regroupant les 3 départements en un seul (base agents au 31/12/2023)



\* Un agent cumule le rôle d'adjoint et responsable du pôle BDT

\*\* Un agent cumule le rôle de responsable du département et de responsable du pôle transverse

Caisse des Dépôts

**Total : 14 + 21 + 41 + 44 = 120 agents concernés par Zenith**

# 03

## Méthode

### Etude d'impact & accompagnement au changement

# Synthèse des 14 ateliers menés

FILIALES	16/10
CONFORMITE	16/10
METIERS	18/10
GOUVERNANCE	20/10
FILIALES	06/11
METIERS	08/11
GOUVERNANCE	08/11
CONFORMITE	13/11
FILIALES	20/11
CONFORMITE	27/11
GOUVERNANCE	29/11
METIERS	05/12
Pré Information CUEP	- 15/12
FILIALES	18/12
GOUVERNANCE	18/12
CONFORMITE	19/12
METIERS	20/12
METIERS	11/01
CONFORMITE	17/01



## Principales caractéristiques

- 53 participants répartis sur 4 thématiques d'atelier
- 14 Ateliers conduits en 3 mois
- 30 heures cumulées d'échanges
- Des CR systématiques présentés et validés atelier par atelier
- Une démarche co-constructive impliquant toutes les parties prenantes
- Des propositions concrètes formalisées dans des livrables co-construits



# Impacts humains

## IMPACTS HUMAINS

**120 agents permanents au 31.12.2023 (dont 9 en cours de recrutement) impactés par le projet Zenith sur 304 agents permanents DRG.**

### Communication / relations de travail

- **Transversalité renforcée** au sein de DRG grâce aux travaux menés dans le cadre de Zénith
- **Renforcement d'un lien fort** avec les partenaires de la direction des Risques via leur participation aux ateliers Zénith
- **Prise en considération de sujets non encore adressés** par la réorganisation de l'été 2023 : clarification en interne des équipes et dans leurs liens avec les autres
- **Clarification des rôles et missions de chacun** avec une fonction de pilotage pour le pôle transverse et d'expertise pour les pôles de contrôle métiers DRG.
- **Renfort de l'accompagnement des interfaces DRG** au niveau des pôles de contrôle métiers DRG avec le soutien et l'appui du pôle transverse

### Compétences / formation

capitalisation et valorisation des compétences actuelles

### Conciliation vie personnelle / vie professionnelle

Mise en œuvre d'un management de proximité pour garantir l'accompagnement des collaborateurs et leur appui à chaque fois que cela est nécessaire

## ACTIONS REALISEES

### Communication et co-construction

- **Nomination d'un responsable** de mission chargé de rapprocher les équipes en charge du contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau: Contrôle permanent, Risques opérationnels et Cyber sécurité groupe
- **Présentation des enjeux du projet Zenith au sein du CODIR DRG et des comités managers dès son lancement**
- **Participation du responsable de la mission aux réunions d'équipes** impactées par Zenith afin d'expliquer les raisons du projet
- **Identification avec la RHM des participants aux ateliers** : managers, collaborateurs de DRG ainsi que des représentants issus de ses principales interfaces (DAJCD, IGAU relations institutionnelles, gouvernance)
- **Animation par les responsables métiers DRG des ateliers**
- **Réalisation d'une synthèse présentée auprès de l'ensemble des participants** internes et externes à DRG (29.01.2024)
- **Présentation de l'organisation cible envisagée à l'ensemble des agents concernés** (05.02.2024)

### Accompagnement des équipes

- **Renfort régulier sur l'année 2023** afin de sécuriser l'intégration des collaborateurs en provenance de la DCPC, d'assurer les missions de contrôle imposées par les différents régulateurs et de fluidifier les échanges entre les différents départements
- **Risques opérationnels** : 6 postes ouverts en 2023: 5 pourvus et 1 à pourvoir début 2024
- **Cyber SI Groupe**: 6 postes ouverts en 2023 : 5 pourvus en 2023 et le dernier en janvier 2024
- **Contrôle permanent** : 27 postes ouverts : 21 pourvus en 2023 et 4 pourvus début 2024 reste 3 postes à pourvoir

• **Plus de 40 entretiens** réalisés par le métier et la RHM

- **Accompagnement collectif des équipes connaissant une forte croissance d'effectifs**. 3 Ateliers réalisés : 2 en juin 2023 et 1 en février 2024 (6 mois plus tard) pour un bilan de fonctionnement
- **Points de synchronisation réguliers entre le métier et la RHM** totalement associée dès le lancement du projet
- **Présentation du projet auprès des acteurs de prévention et santé** au travail (06.02.2024) : diagnostic de risques
- **Proposition d'intervention des acteurs de la santé au travail et de la RHM**, notamment lors de la présentation de l'organisation de début février (cf. annexe)

## ACTIONS RESTANT À MENER

**Communication aux équipes du retour du CUEP et de la déclinaison des équipes pour mise en œuvre envisagée de l'organisation cible envisagée au 1<sup>er</sup> avril 2024**

**Entretiens hiérarchiques et/ ou RHM avec agents en faisant la demande**

**Etudes des impacts rémunération et PVO pour les managers post CUEP**

**Accompagnement primo manager CDC pour les nouveaux managers identifiés une fois la mise en œuvre lancée**

**Etude de la GPEC** afin d'harmoniser les emplois repère et poste de référence si besoin

**Présentation de l'organisation cible et des rôles et responsabilités** lors d'une Réunion plénière DRG

**Bilan en septembre 2024 au bout de 6 mois de fonctionnement pour acter de sa mise en œuvre et /ou réaliser les ajustements préconisés par les agents**

# Impacts organisationnels

IMPACTS ORGANISATIONNELS	EVOLUTIONS PROPOSEES	ACTIONS RESTANT À MENER
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Une meilleure répartition des rôles et responsabilités entre le pôle transverse et les pôles métiers lissera les interfaces au sein de DRG et vis-à-vis de nos interlocuteurs, et rationalisera les demandes émanant de la fonction risques opérationnels et contrôle permanent.</b></li> <li>▪ <b>Une organisation en miroir de l'organisation COMEX</b> permettra à chaque membre du COMEX d'avoir une <b>vue 360 sur son périmètre.</b></li> <li>▪ <b>La centralisation des équipes CYBER &amp; SI au sein d'un même pôle permettra d'adresser plus efficacement les attentes de la gouvernance (CS et ACPR) sur les risques TIC (Technologie de l'Information et Communication).</b></li> <li>▪ <b>La centralisation de certains contrôles de conformité permettra de professionnaliser la maîtrise des risques de non-conformité.</b></li> <li>▪ <b>L'organisation proposée autour des filiales permettra de fluidifier l'information du dispositif de contrôle et de décliner ce dispositif par subsidiarité de manière proportionnée.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La répartition présentée en section 3 de ce document permettra de clarifier les responsabilités de chacun (soit un pôle métier, soit le pôle transverse) pour fluidifier les étapes de collecte / suivi et reporting de l'information, que ce soit sur les incidents, la cartographie des risques ou les contrôles.</li> <li>▪ Cinq pôles métiers sont créés: <b>BDT</b> et <b>DPS</b> en symétrie parfaite des directions métiers, <b>FINANCES</b> regroupant les directions DFIN, DFFE, GDA, PALM, DRG et GPS, <b>DOT &amp; support</b> les directions DOT, DRH, DCOM, DRIEE et IGAU, et <b>Filiales &amp; Conformité</b> la direction DAJCD.</li> <li>▪ Les agents effectuant actuellement les contrôles sur la DSI et les contrôles PUPA sont regroupés au sein d'une même équipe, dans le pôle Cyber &amp; SI. Ainsi, le CRC IT permettra d'avoir une vision unifiée des risques SI / SSI et de fournir un reporting synthétique sur ces domaines de vigilance de la CS et de l'ACPR.</li> <li>▪ Le pôle Filiales &amp; Conformité centralisera des contrôles LCBFT et RGPD sur toutes les directions en y apportant son expertise avec d'avoir une analyse homogène de ces deux risques de non-conformité particulièrement importants.</li> <li>▪ L'équipe du pôle transverse assurera la consolidation et le partage de l'information sur chaque filiale du cercle 1, en réalisant des points de synchronisation mensuels avec les différents partenaires: pôle Filiales &amp; Conformité, RSSI, GPS, IGAU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une réunion hebdomadaire de suivi et reporting des activités sera mise en place sous responsabilité du pôle transverse pour assurer une conduite du changement adaptée et consolider le RACI entre les différents pôles (lorsque nécessaire).</li> <li>▪ Revue des Processus et procédures en vigueur favorisant la mise en œuvre du projet : afin d'homogénéiser certains contrôles, cartographie de risques transverses et reportings associés, des filières d'expertise seront mises en place sur la comptabilité, la fraude, CSRD, etc.</li> <li>▪ Avec l'évolution d'organisation de la filière SI, une unification des contrôles niveau 1 dans ces équipes devrait se structurer ce qui permettra d'avoir une approche bout en bout pour les contrôles niveau 2 avec les équipes DRCI d'ICDC.</li> <li>▪ Une étude de faisabilité sera effectuée pour disposer d'un CRC annuel par filiale uniquement sur les financières dans un 1<sup>er</sup> temps.</li> </ul>

# Impacts techniques et environnementaux

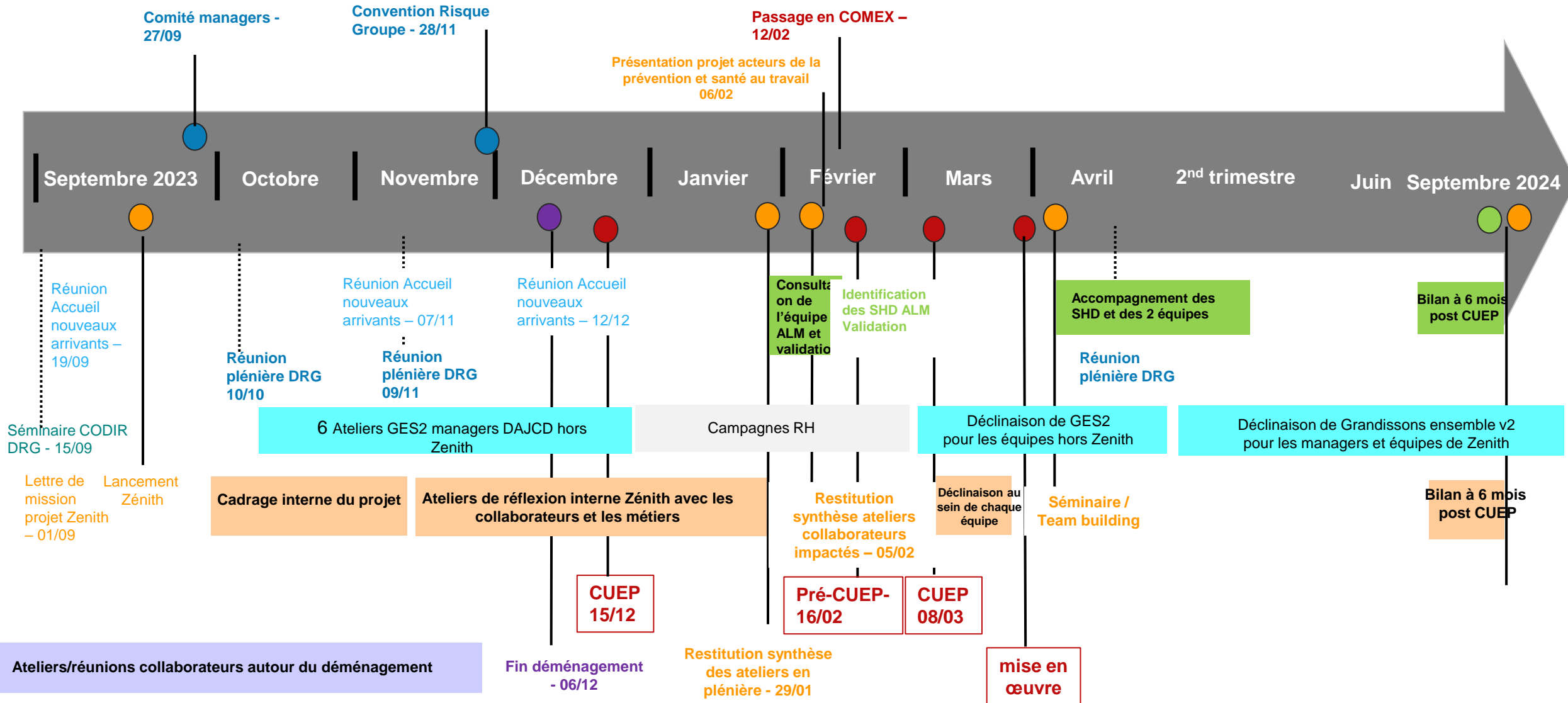
IMPACTS TECHNIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX	EVOLUTIONS PROPOSEES	ACTIONS RESTANT À MENER
<p style="text-align: center;"><b><u>Nature du travail à réaliser</u></b></p> <p>Pas d'évolution substantielle <b>de la nature du travail des agents.</b> Binômes envisagés entre collègues au sein d'une même équipe pour les collaborateurs le souhaitant</p> <p><b>Capitalisation sur les SI existants intégrée</b> dans la feuille de route pluriannuelle de la DRG</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Environnement de travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation globale du travail, le temps de travail et les horaires restent inchangés</li> <li>• Le lieu de travail reste également inchangé</li> <li>• Mais l'amélioration de l'environnement de travail se poursuit par rapport au CUEP de décembre 2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Immeuble 59RDL:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Installation des parois amovibles phoniques et tableaux blancs</li> <li>- Mise en place des bubbles</li> <li>- Achat de machines à café collectives</li> <li>- Equipement de 60 casques adaptés</li> <li>- Amélioration des salles de réunions</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Création des mnémoniques des équipes</b> et des <b>liens hiérarchiques</b> une fois les managers en poste</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immeuble 59RDL:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Installation d'un équipement Teams de salle de réunion au 6<sup>ème</sup> étage</li> <li>- Finalisation de l'installation de la pièce collaborative au 7<sup>ème</sup> étage</li> </ul> </li> <li>• Fête d'installation prévue avec les collaborateurs DAJCD occupant également le bâtiment.</li> </ul>

A red outline of a house-like shape, consisting of a vertical line on the left, a horizontal line at the bottom, a diagonal line on the right, and a diagonal line at the top connecting the left and right sides.

**05**

**Calendrier DRG**

# Etapes franchies et à venir



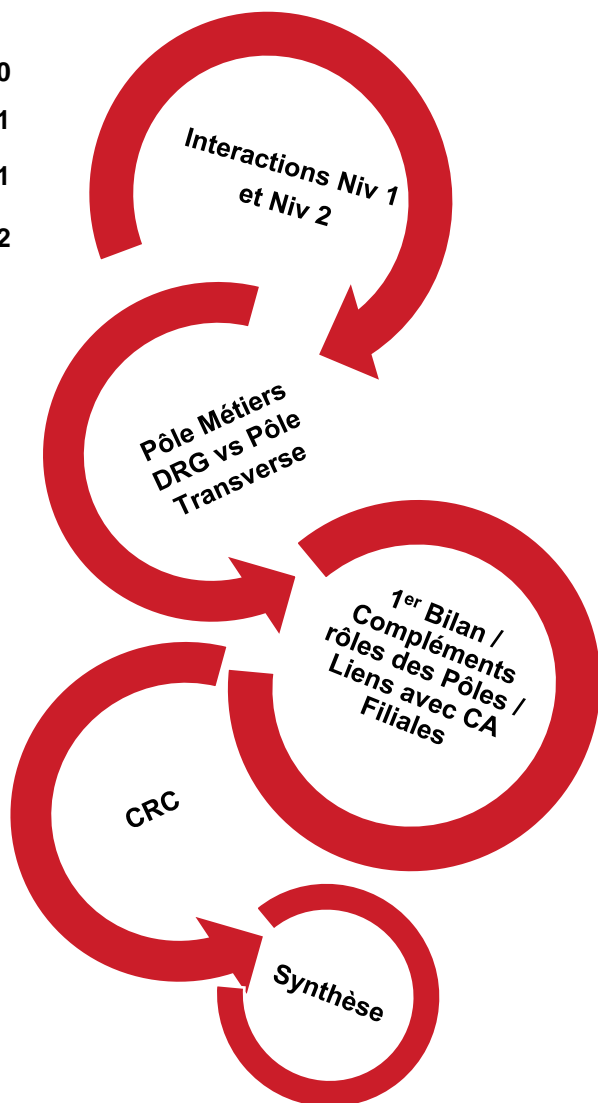
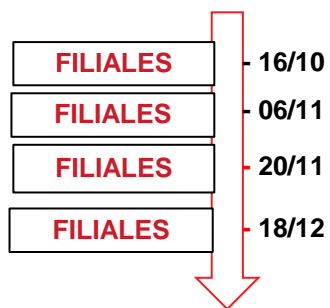
Caisse des Dépôts



# *Annexes Zenith*

## *Synthèse détaillée des ateliers*

# Synthèse des Ateliers Zenith – *Thématique Filiales*



## Principales propositions / idées émergentes

- Fluidifier et renforcer les relations avec les filiales pour (i) gagner en efficacité (ii) mieux se comprendre mutuellement (iii) éviter les redondances.
- S'appuyer sur une gestion des risques de bout en bout.
- Trouver un équilibre entre encadrement et reporting pour le Pôle transverse.
- Mieux exploiter l'outil PRISM pour les restitutions et comme base de discussion (CRC, bilats...)
- Améliorer et mieux coordonner l'information apportée aux administrateurs des filiales
- Améliorer le contenu des CRC sur la base des bonnes pratiques existantes (Filiales / Métiers).
- Rationaliser les niveaux d'information pour éviter les redondances

### Autres constats

- Une organisation qui se précise sur les rôles des pôles transverse et métiers

### Documents co construits :

(voir annexes)



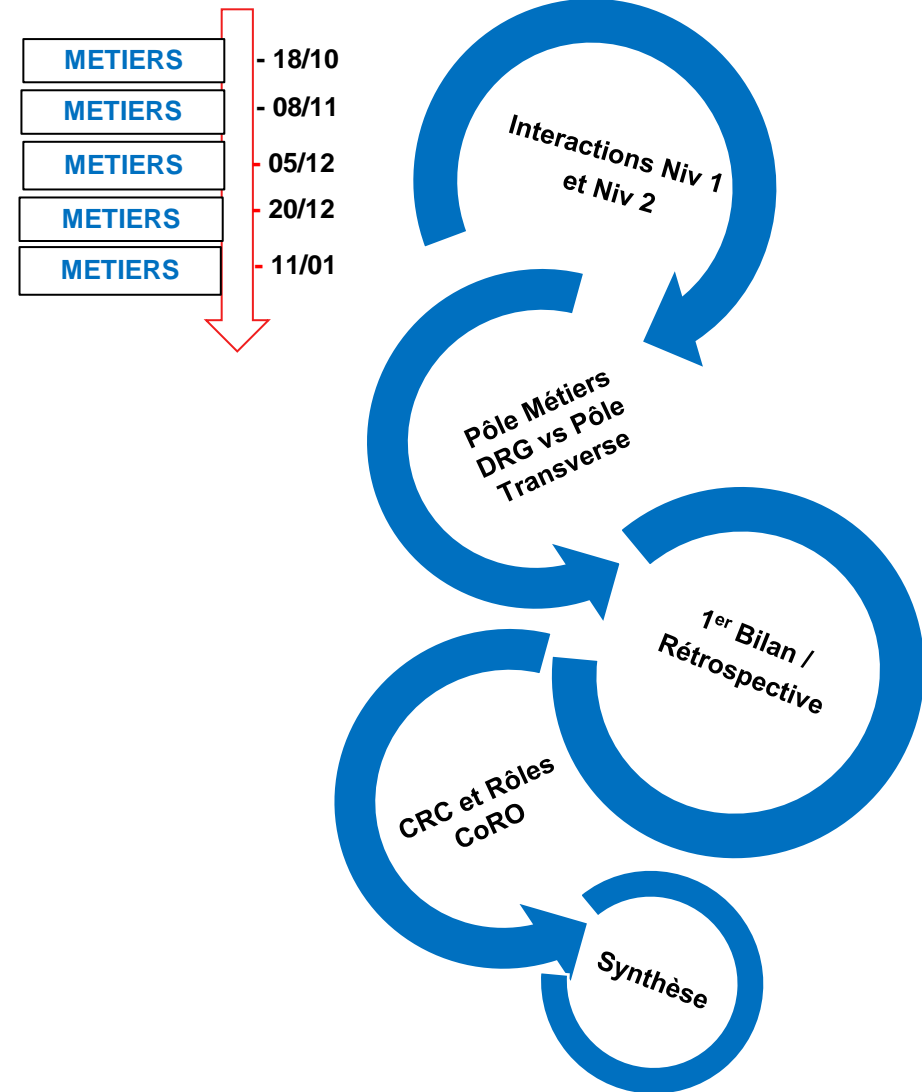
Représentation du processus de gestion des risques de bout en bout



Représentation corpus documentaire



# Synthèse des Ateliers Zenith – Thématique Métiers



## Constats

- Des plans de contrôles de niveau 2 qui comportent des pistes d'amélioration (articulation avec le niveau 1)
- Des ressources dédiées pour le niveau 1 peu disponibles, pas assez nombreuses pour les contrôles de niveau 2
- Un rôle des CoROs complexe, multi tâches, chronophage mais passionnant.
- Des CRC qui comportent de multiples pistes d'amélioration (préparation, contenu, éléments sortants)

## Principales propositions / idées émergentes

- Améliorer les interactions entre les niveaux 1 et 2 au niveau (i) de la coordination (ii) des informations (iii) dans l'optimisation des interlocuteurs
- Renforcer le lien entre contrôles et risques (carto / incidents)
- Trouver le point d'équilibre entre accompagnement et contrôle pour les fonctions de niveau 2
- Valider le consensus émergent sur un interlocuteur privilégié, généraliste au sein d'un pôle DRG « Métier » et d'un pôle Transverse en charge des sujets plus encadrants (Normes / Procédures / Reportings) et tourné vers la gouvernance.
- Prendre en compte la maturité des dispositifs dans les Métiers et le principe de proportionnalité
- Produire des CRC plus qualitatifs et moins quantitatifs

# Synthèse des Ateliers Zenith – Thématique Métiers

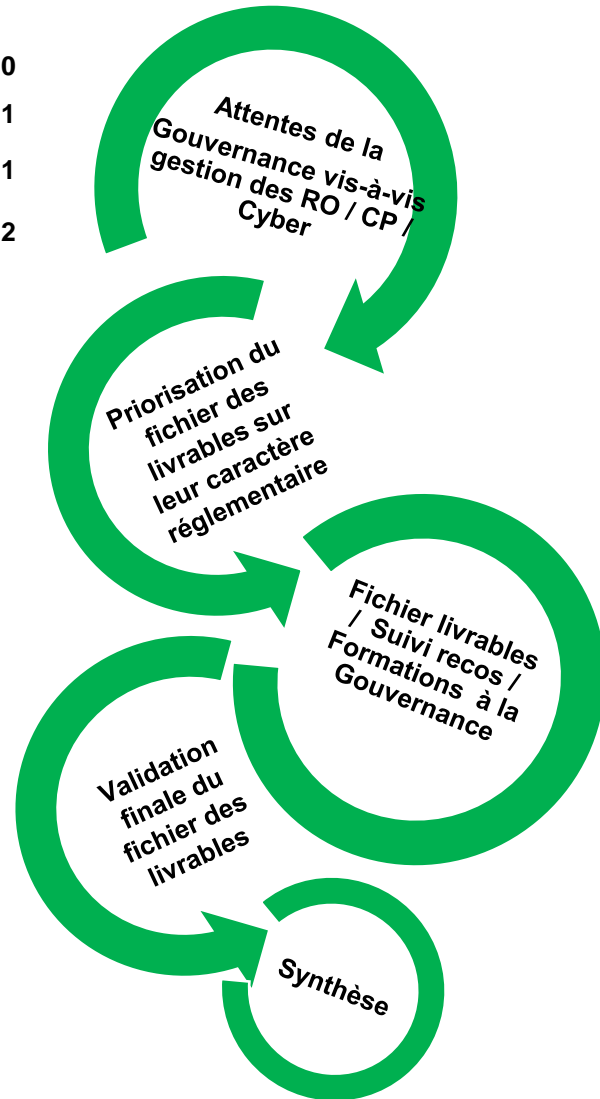
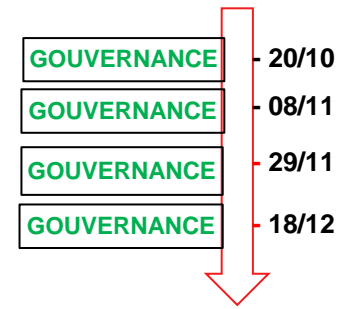
## Points marquants

Sur environ **70 idées émises** reprises dans les différents CR,

- 18 portent sur **l'organisation, l'optimisation des CRC**
- 16 proposent des pistes d'amélioration des fonctions **RO / CP / Cyber de niveau 2**
- 8 spécifient concrètement des **pistes d'articulation et de meilleure coordination**
- 7 œuvrent pour une **meilleure compréhension du dispositif**
- 6 concernent les **correspondants RO (CoRO)**
- 6 portent sur des éléments structurants des **Pôles Métiers DRG**
- 6 explicitent des propositions par rapport à un **Pôle Transverse**
- 1 évoque la problématique de **l'outillage**
- 1 pose la **problématique de l'approche par filières**



# Synthèse des Ateliers Zenith – Thématique Gouvernance



## Constats initiaux

- La gouvernance attend une **information intelligible, pertinente, synthétique et sincère**, sur la base de laquelle elle peut **prendre des décisions**. En retour, elle **émet des recommandations**.
- Afin de bien comprendre les informations, elle a besoin de **séances de sensibilisation / formation**

## Principales propositions / idées émergentes

- Nécessité de clarifier les périmètres d'intervention, des comités et des livrables associés
- Souci permanent de répondre aux attentes des instances de la gouvernance
- Volonté d'homogénéiser les remontées d'informations
- Besoin de compléter et hiérarchiser les livrables attendus par la Gouvernance en priorité sur le volet réglementaire
- Nécessité d'identifier dans le fichier des livrables identifiés les informations remontées à la Gouvernance ou à valider par elle.
- L'analyse du circuit de ces livrables est un point important qui permettra d'optimiser leur production



## Autres constats

- Les formations réglementaires demandées par l'ACPR sont organisées le plus souvent en interne
- Les recommandations de la Gouvernance ne sont pas forcément centralisées, les 2 modèles peuvent cohabiter
- Le caractère réglementaire ou de passage en CS restent des axes d'analyse prioritaires

## Document co-construit :

(voir annexes)

Liste des Livrables liés à la Gouvernance



- ✓ 9 contributeurs, plus de 138 documents identifiés avant doublons
- ✓ Au final, 20 livrables identifiés comme réglementaires et destinés à l'ACPR
- ✓ Des articulations à travailler pour optimiser la qualité de l'information et son circuit



# Synthèse des Ateliers Zenith – Thématique Conformité



## Principales propositions / idées émergentes

- Besoin de clarification des rôles et responsabilités sur de nombreux sujets (cartographies, contrôles permanents, Externalisation, ...).
- Volonté de capitaliser sur ce qui fonctionne bien côté Conformité.
- Formalisation au fil des ateliers d'un fichier de recensement, localisation et évolutions possibles des activités de la DRG en lien avec la Conformité
- Traitement des sujets transverses / frontières à la DRG et à la DAJCD. Concentration sur le sujet des Externalisations, les autres sujets (Déontologie, Corruption, RGPD,...) ayant déjà été traités dans le fichier de recensement des activités.
- Le sujet de l'Externalisation fait déjà l'objet d'un projet dédié « Pilotage des risques liés à l'externalisation » et inclut la DAJCD dans ses acteurs. Au-delà des travaux en cours (Politique Groupe, procédure cadre EP) le point d'attention relevé concerne la tenue du registre actuellement partagé entre les 2 Directions (PSSE : DAJCD / PSE: DRG). Le sujet des reportings est également en co construction.

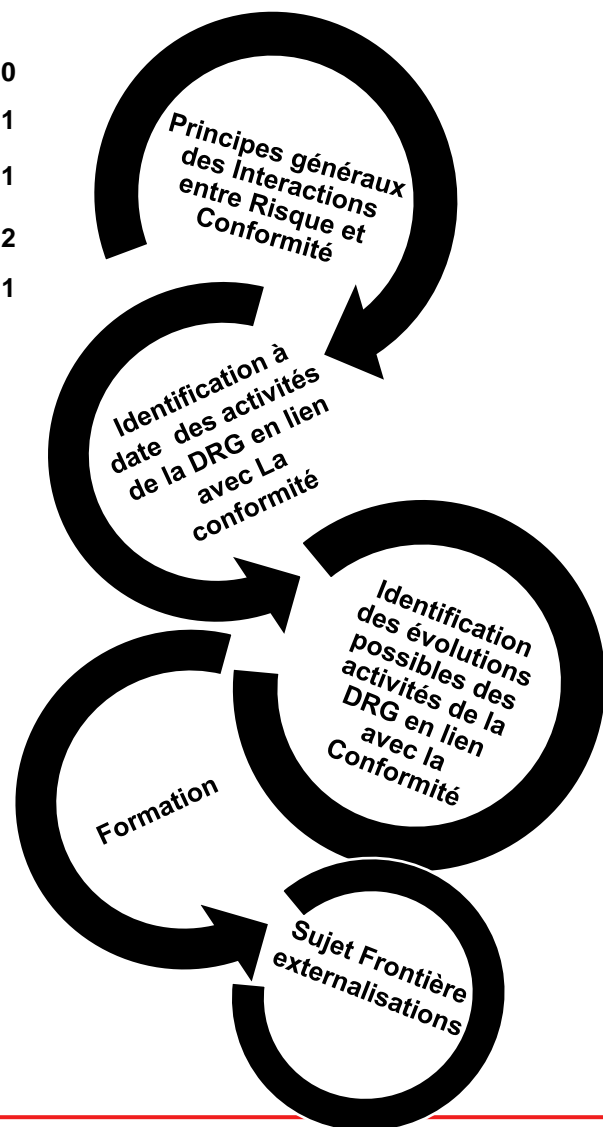
### Points relatifs aux formations

- Objectif de construire une offre intégrée de formations
- Expression d'attentes réciproques de la DAJCD et de la DRG pour la coordination et l'intégration des sujets nécessaires aux formations obligatoires
- Réflexion en cours à la DRH sur la distinction entre formations réglementaires obligatoires et « obligatoires » au titre des directives de l'entreprise
- La définition des ambitions et des populations ciblées pour un parcours cohérent par rapport à l'existant DAJCD / DRG des formations traitant de l'externalisation.



Document co construit :

Inventaire des évolutions des activités en lien avec la Conformité



CONFORMITE 16/10  
CONFORMITE 13/11  
CONFORMITE 27/11  
CONFORMITE 19/12  
CONFORMITE 17/11

# Synthèse des Ateliers Zenith — Thématique Conformité

## Points marquants

Sur plus de **70 propos** reportés:

- **20** amènent des pistes d'amélioration ou de coordination par rapport aux différentes activités (identification, contrôles, reportings, comités,...) et repris dans le livrable co construit au cours des ateliers
- **10** explicitent des propositions par rapport à un **Pôle Transverse**
- **20** spécifient des éléments pour les aspects de Formation en coordination avec l'Ecole du Contrôle Interne et la DRH
- **20** ont apporté des précisions sur le traitement du sujet frontière entre Conformité et Risques, lié à l'Externalisation



# Présentation des interlocuteurs RH et de présentation santé au travail

## À l'ensemble des collaborateurs impactés

### Votre conseiller RH: Bertrand THIVET

[Bertrand.Thivet@caissedesdepots.fr](mailto:Bertrand.Thivet@caissedesdepots.fr)

=> Accompagnement des managers et des collaborateurs : bilan, recrutement, mobilité, situations sensibles

### L'assistant de prévention

[https://next.caissedesdepots.fr/jplatform/jcms/1360314545\\_DBFileDocument/reseau-ap-chefs-de-service-sst?details=true](https://next.caissedesdepots.fr/jplatform/jcms/1360314545_DBFileDocument/reseau-ap-chefs-de-service-sst?details=true)

=> Mise en œuvre des règles de santé et sécurité au travail

### La coordinatrice de dispositifs de prévention:

**Corinne DENEL**

[corinne.denel@caissedesdepots.fr](mailto:corinne.denel@caissedesdepots.fr)

06 42 48 79 76

=> Ecoute spécialisée chargée notamment d'orienter en cas de besoin le collaborateur ou le manager vers la solution de prévention la plus appropriée

### Le Référent harcèlement, violence, discriminations

Adresse mail unique : [SOS\\_Violences\\_au\\_Travail@caissedesdepots.fr](mailto:SOS_Violences_au_Travail@caissedesdepots.fr)

Caisse des Dépôts



### Les psychologues du travail

#### - Paris et Directions régionales

- **Elisabeth Cornuaille** : 06 45 02 18 39 [elisabeth.cornuaille@caissedesdepots.fr](mailto:elisabeth.cornuaille@caissedesdepots.fr)
- **Corinne Leterrier** : 07 88 26 48 73 / [corinne.leterrier@caissedesdepots.fr](mailto:corinne.leterrier@caissedesdepots.fr)

#### - Bordeaux :

- **Céline Lartigue** : 06 85 90 39 83 / [celine.lartigue@caissedesdepots.fr](mailto:celine.lartigue@caissedesdepots.fr)

#### - Psychologues externes : PROS-CONSULTE

=> Dispositif d'aide et de soutien psychologique, individualisé, anonyme et confidentiel pour vous permettre d'aborder avec un psychologue extérieur tous les sujets d'ordre professionnel ou personnel. Le numéro vert d'assistance psychologique est gratuit, 7 jours sur 7, 24 h sur 24 : **0805 230 400** [www.pros-consulte.com](http://www.pros-consulte.com)

### Les médecins du travail

#### - Au siège :

[https://next.caissedesdepots.fr/jplatform/jcms/pr1\\_3118250/services-medicaux-de-l-ep](https://next.caissedesdepots.fr/jplatform/jcms/pr1_3118250/services-medicaux-de-l-ep)

#### - En directions régionales :

[https://next.caissedesdepots.fr/jplatform/jcms/pr1\\_3118250/services-medicaux-de-l-ep](https://next.caissedesdepots.fr/jplatform/jcms/pr1_3118250/services-medicaux-de-l-ep)

### Les assistantes de service social

**Secrétariat** : 06 72 17 98 18 [msg-service-social@caissedesdepots.fr](mailto:msg-service-social@caissedesdepots.fr)

Responsable du service : **Valérie ZACHARA**

[valerie.zachara@caissedesdepots.fr](mailto:valerie.zachara@caissedesdepots.fr)

07 88 78 90 00