

Trajectoire des effectifs de l'Établissement public

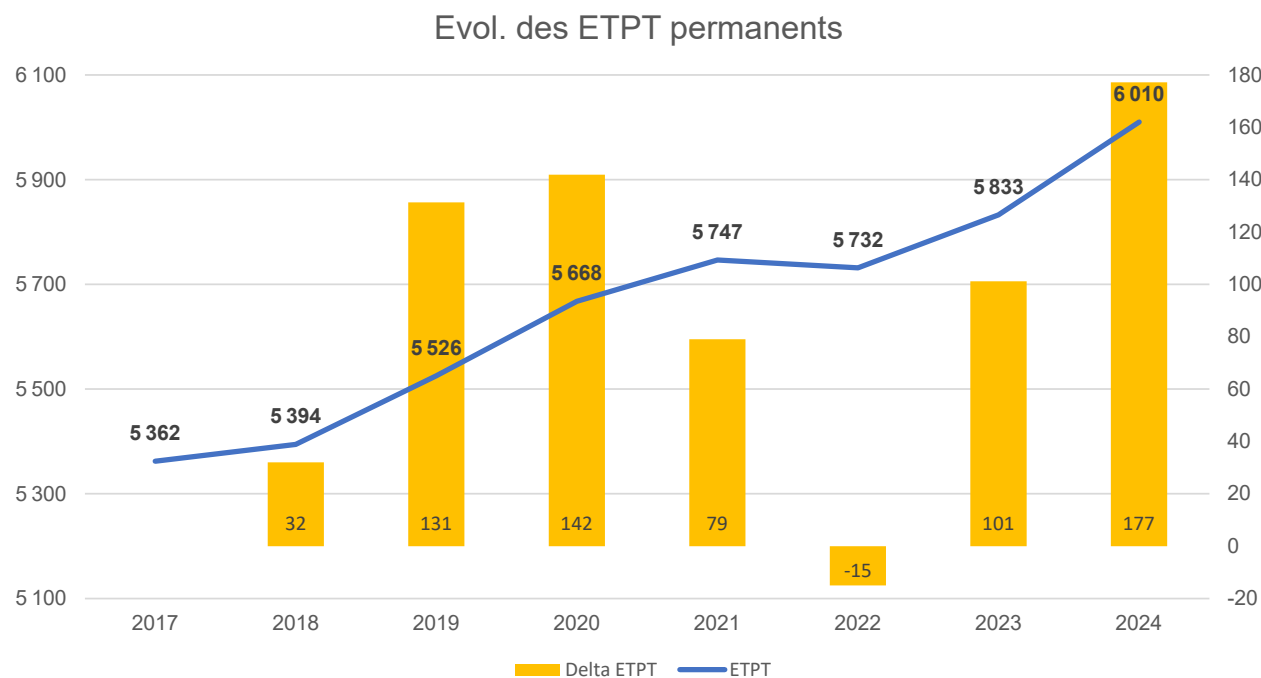
CUEP du 12 juin 2024



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

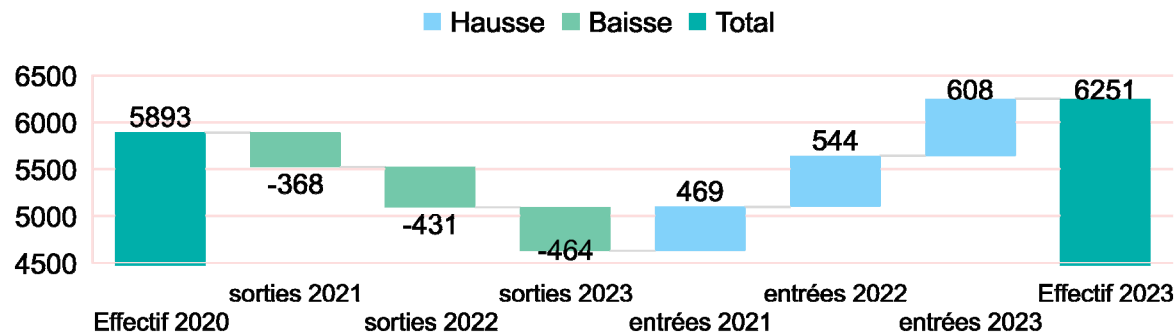
Des ETPT en hausse depuis 2017, avec une accélération en 2024

1. Depuis 2017, +648 ETPT recrutés soit une hausse de +12%
2. L'année 2024 se caractérise par la plus forte hausse d'ETPT (+177), équivalent à elle seule à la période 2020-2023 (+165)



Le niveau des recrutements 2023, lié à la vague de départ des CAA2, a engendré un effet report massif sur 2024

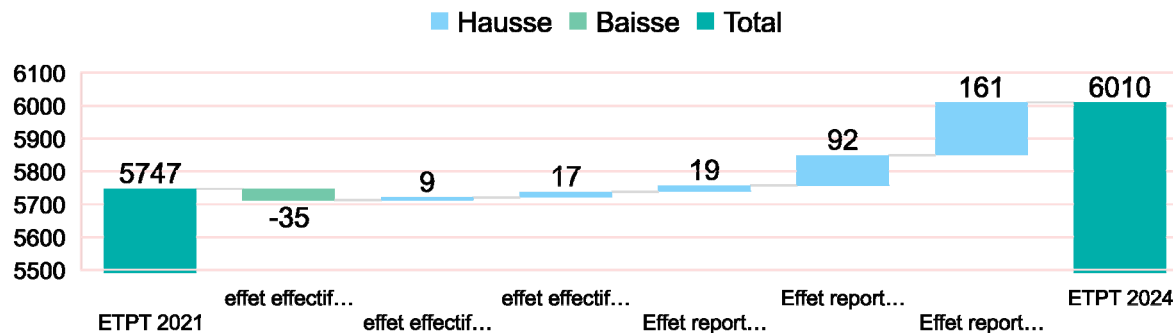
Mouvements entrées/sorties effectifs permanents en fonction



1. Une augmentation d'environ 30% des mouvements en entrée/sorties liée au fort taux d'adhésion au dispositif CAA...

2. ...entraînant des effets reports importants sur l'année suivante compte tenu des délais de recrutement (sorties en CAA en début d'année et remplacements en cours d'année).

Effets report et effectif en ETPT 2021/2024*



3. Un pic d'effet report en 2024 lié à la fin du dispositif CAA2 au 31/12/23 qui a engendré un nombre important de départs. Effet report de 161 ETPT en 2024 contre 92 en 2023 (+75%).

* Données non disponibles en ETPT avant 2021

Budget 2024 : une prévision d'atterrissage nécessitant une maîtrise accrue en exécution

1. La prévision d'atterrissage de l'EP à fin mars s'établissait à 6 037 ETPT soit un dépassement total anticipé de +77 ETPT par rapport au cadrage budgétaire de 5 960 ETPT

=> Ce dépassement équivalait à un surcoût de MS estimé à 8 M€

2. Face à ce constat, la décision de la Direction générale a été d'augmenter le plafond d'emploi 2024 de 5 960 à 6 010 ETPT soit +50 ETPT en pérennisant de fait 65% des postes à l'origine du dépassement

3. Le rehaussement du plafond d'emploi équivaut à une MS supplémentaire de 4 M€ environ qui sera financée par une réduction des autres postes de dépenses

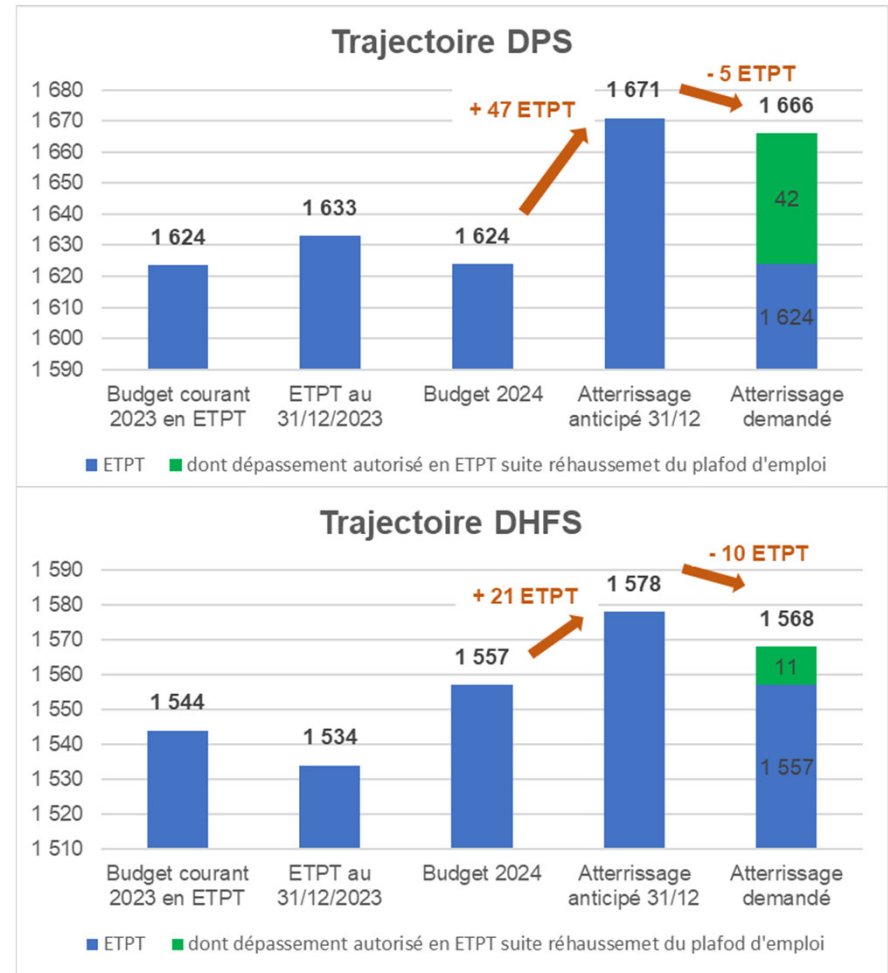
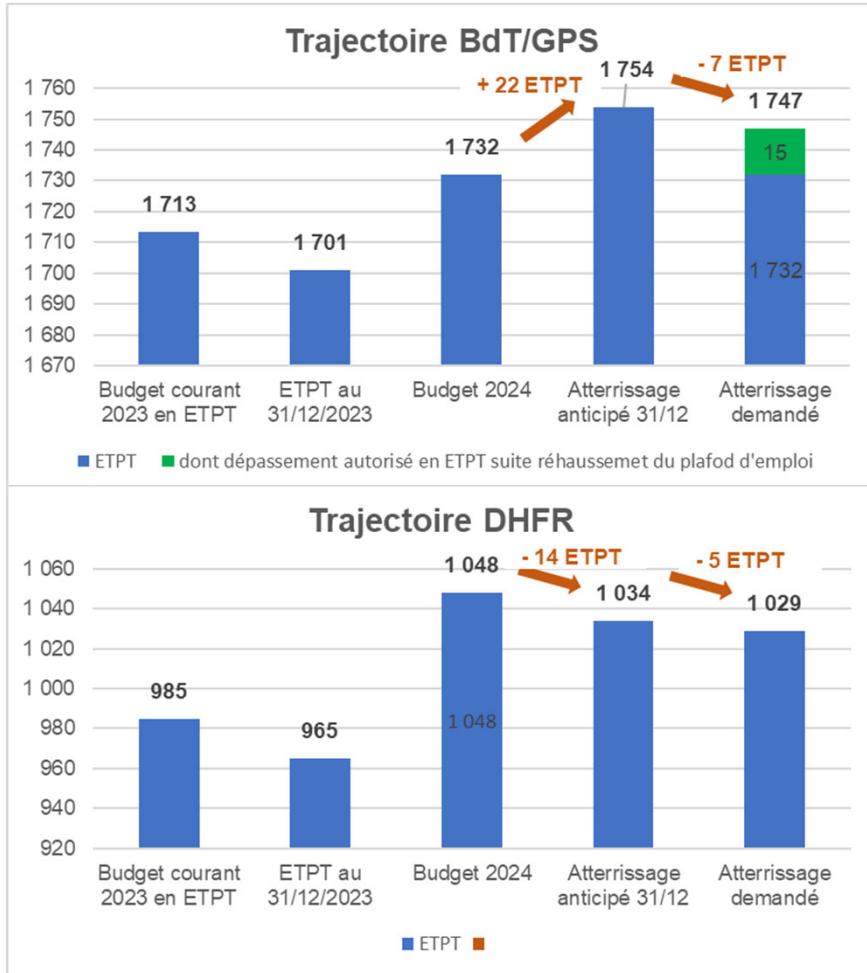
4. Afin d'atteindre cette cible (-27 ETPT entre la prévision d'atterrissage à fin mars et le plafond d'emploi révisé), un effort supplémentaire de maîtrise en exécution a été demandé aux directions de l'établissement public :

- DBdT : - 7 ETPT / DPS : - 5 ETP / DHFR : - 5 ETPT / DHFS : - 10 ETPT

- Chaque direction est en responsabilité sur le respect de son plafond d'emploi et en charge d'élaborer le plan d'action permettant d'y parvenir

- Cette solution permet à chaque directeur de décider au mieux en fonction de ses réalités et d'éviter l'application de règles uniformes mal adaptées

Budget 2024 : une prévision d'atterrissage nécessitant une maîtrise accrue en exécution



Plan d'action DBdT pour atterrissage à la cible

La pluralité des missions et enjeux portés par la Direction de la Banque des Territoires permet d'activer diverses mesures en les adaptant, dans le cadre d'une coordination réalisée au niveau du COMEX BdT, au contexte opérationnel et à la charge de travail des services.

Dans cet esprit, afin d'atteindre la cible budgétaire fixée, il s'agira notamment :

- De limiter les recrutements externes aux arrivées de concours tout en se gardant la faculté de pourvoir les postes relevant d'activités à fort enjeu opérationnel ou stratégique pour la Banque des Territoires.
- D'interroger le remplacement des départs en retraite et des mobilités sortantes en privilégiant, le cas échéant, les redéploiements internes (un potentiel de 7 départs en retraite donne actuellement lieu à étude), la suppression du poste ou le report à 2025.
- De limiter le renouvellement des CDP longs arrivant à terme en 2024 aux activités stratégiques de la Banque des Territoires et/ou aux enjeux opérationnels le nécessitant. Un examen des situations est en cours pour une dizaine de contrats.
- De limiter le renouvellement des CDP courts arrivant à terme en 2024 aux seules activités essentielles à la continuité de service et des missions de la Banque des Territoires.
- Décaler, reporter les contrats de projets en cours de recrutement pour lesquels aucun candidat n'est identifié, et limiter le recrutement de nouveaux contrats de projets aux missions prioritaires

Plan d'action DPS pour atterrissage à la cible

Plan de flux DPS 2024 sur l'emploi permanent

Exécution 2023 : 1633 ETPT

Budget 2024 : 1666 ETPT soit +33 par rapport au réalisé de 2023

Situation au 30 avril : 1672 ETP

- Les recrutements ont été dynamiques fin 2023 et début 2024. Un pilotage des entrées/sorties pour respecter la trajectoire budgétaire en ETPT 2024 est nécessaire.

Sorties	Réalisées	Prévues	Total
Retraite	8	14	22
Autres départs	29	36	65
Mobilités internes DPS	8	6	14
Reste à faire		7	7
Total sorties	45	63	108
Entrées	Réalisées	Prévues	Total
Recrutements concours		11 (9B,2A)	11
Retour de détachement ou autres	6	6	12
Nouveaux postes ouverts / remplacements	39	23	62
Mobilités internes DPS	8	6	14
Total entrées	53	46	99

- L'emploi titulaire est privilégié. 18 entrées concours sont affectées en 2024 à la DPS.
- Compte tenu des départs certains et des flux d'entrées anticipés, le levier permettant de limiter la hausse des ETPT entre 2023 et 2024 est celui d'un pilotage des CDP longs qui arrivent à échéance en 2024 (renouvellement de l'ordre de 50% sans anticiper l'arbitrage des contrats qui se terminent au 31.12.2024).
- Sur les détachements, ils seront renouvelés si c'est le souhait du collaborateur et de son manager.

Plan d'action DHFR pour atterrissage à la cible

Préambule aux mesures mises en place.

Un **travail d'actualisation des trajectoires** a été fait. Il a consisté à intégrer, corriger les lignes des collaborateurs entrants/sortants pour lesquels les dossiers étaient validés à la date d'analyse. Les besoins budgétaires (créations de poste) non pourvus ont aussi été réinterrogés (confirmation, correction ou suppression du besoin).

Ces travaux ont été **co-pilotés avec l'ensemble des directions** du périmètre finances/risques dans le double objectif de préserver le bon niveau de moyen opérationnel et de permettre l'atteinte de la nouvelle cible fixée par la gouvernance.

Sur cette base, la trajectoire a été recalculée et l'écart par rapport à la nouvelle cible a été mesurée.

Pour les directions du périmètre de DHFR (DFI, GDA/DFE, DRG, DAJCD, IGAU et le FRR), les mesures correctives ou leviers d'actions déployés varient suivant la situation budgétaire de chacune des directions. En effet chaque direction évolue dans un environnement ou contexte opérationnel différent qui ne permet donc pas d'appliquer, de façon mécanique, un levier.

Les leviers d'actions pour atteindre le nouveau cadrage fixé par la gouvernance sont de :

- **réinterroger les départs** qui interviendraient dans les semaines et mois à venir (maintien du poste ? redéploiement ?)
- **renoncer/arbitrer** les lignes existantes (remplacement) ou **échelonner** les créations sur la durée de la trajectoire du PMT (2025/2029)

Par ailleurs, certaines directions mènent des travaux de recherche de gains de performance notamment l'automatisation et l'IA qui pourraient améliorer le temps de production au bénéfice de l'analyse.

S'agissant de la **gestion des non permanents, pas de mesure spécifique**, les budgets restent dans les cibles budgétaires notifiées.

Plan d'action DHFS pour atterrissage à la cible

Un travail d'analyse détaillé des activités et projets en cours et à venir a été réalisé par le management des différentes directions avec l'aide de la fonction RH visant à décaler, prioriser, et le cas échéant arbitrer certaines actions.

Cette revue conduit à prioriser les recrutements initialement prévus dans le courant de l'année en garantissant la réalisation opérationnelle des activités et projets des services.

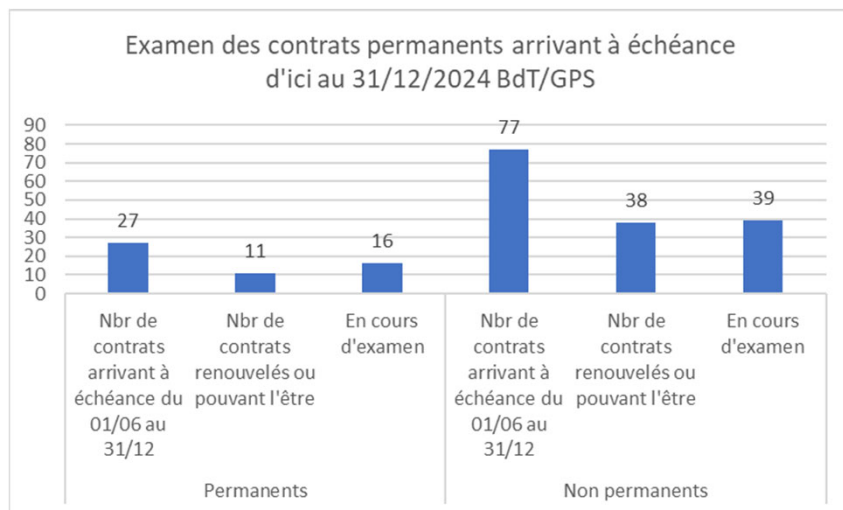
Ce travail a permis d'identifier les recrutements prévus courant 2024 et qui pourront faire l'objet d'un report au 2ème semestre 2024 ou au 1^{er} semestre 2025 sans impact significatif sur la charge de travail ou l'avancée des projets. Une dizaine de postes est concernée.

Par ailleurs, un travail de simplification des processus a été engagé notamment à la DRH et à la DOT. Ces simplifications pourront donner lieu à des redéploiements soit dans les directions concernées, soit dans la plaque métier. Une dizaine de situations est à l'étude.

Ces mesures permettent de garantir une trajectoire d'emploi conforme à la cible 2024 sans impact sur les enjeux opérationnels des Directions.

S'agissant de la gestion des non permanents aucune mesure spécifique n'a dû être mise en œuvre, les renouvellements prévus sur le semestre en cours ont été réalisés.

Examen des contrats arrivant à échéance au 31.12

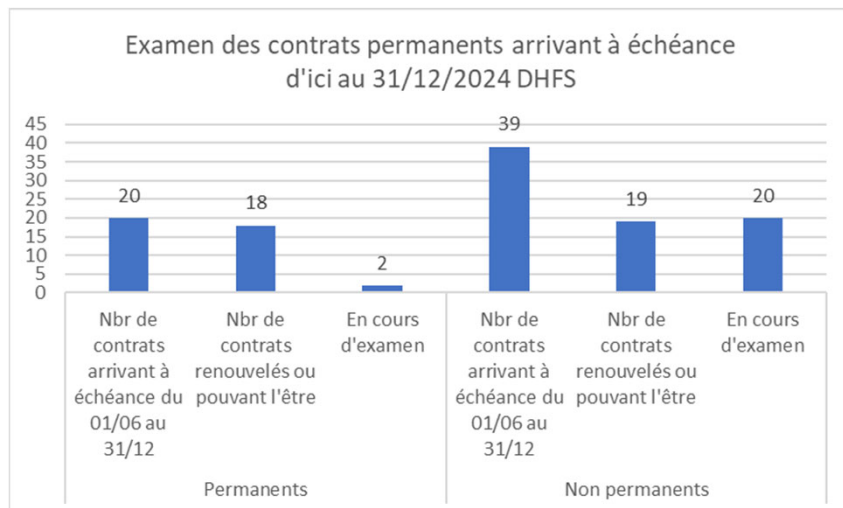


Emploi permanent

- 27 contrats arrivent à échéance entre le 1^{er} juin et le 31 décembre 2024
 - 11 contrats (41%) sont renouvelés ou considérés comme pouvant l'être en fonction de l'exécution future de la trajectoire des effectifs / 16 contrats (59%) sont en cours d'examen
- Du 1^{er} janvier au 30 avril, 39 permanents ont été recrutés, hors mobilité, à quoi s'ajoutent 4 transformations de contrat non permanent en permanent

Emploi non permanent

- 77 contrats arrivent à échéance entre le 1^{er} juin et le 31 décembre 2024
 - 38 contrats (49%) sont renouvelés ou considérés comme pouvant l'être en fonction de l'exécution future de la trajectoire des effectifs / 39 contrats (51%) sont en cours d'examen
- Du 1^{er} janvier au 30 avril, 34 non permanents ont été recrutés



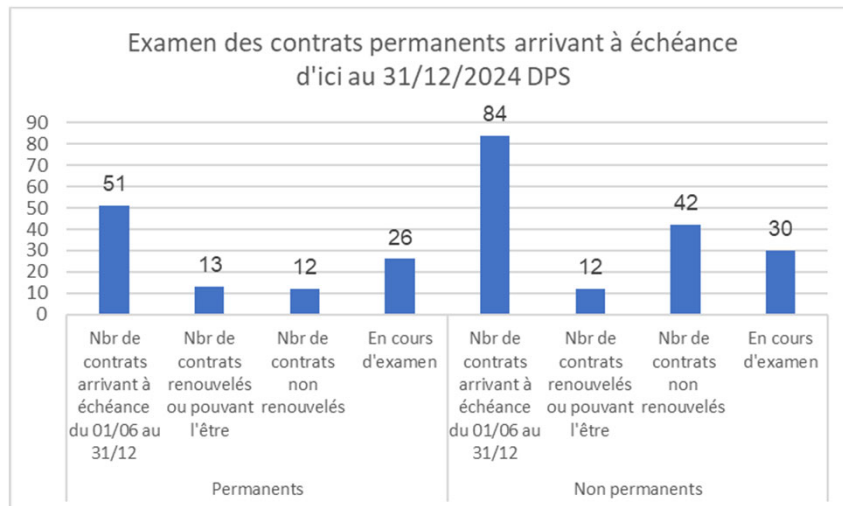
Emploi permanent

- 20 contrats arrivent à échéance entre le 1^{er} juin et le 31 décembre 2024
 - 18 contrats (90%) sont renouvelés ou considérés comme pouvant l'être en fonction de l'exécution future de la trajectoire des effectifs / 2 contrats (10%) sont en cours d'examen
- Du 1^{er} janvier au 30 avril, 39 permanents ont été recrutés, hors mobilité, à quoi s'ajoutent 11 transformations de contrat non permanent en permanent

Emploi non permanent

- 39 contrats arrivent à échéance entre le 1^{er} juin et le 31 décembre 2024
 - 19 contrats (49%) sont renouvelés ou considérés comme pouvant l'être en fonction de l'exécution future de la trajectoire des effectifs / 20 contrats (51%) sont en cours d'examen
- Du 1^{er} janvier au 30 avril, 15 non permanents ont été recrutés

Examen des contrats arrivant à échéance au 31.12

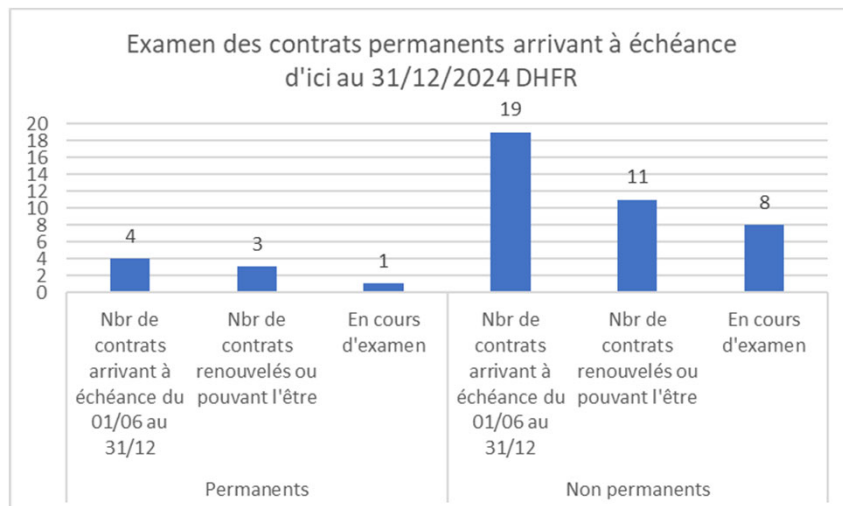


Emploi permanent

- 51 contrats arrivent à échéance entre le 1^{er} juin et le 31 décembre 2024
 - 13 contrats (25%) sont renouvelés ou considérés comme pouvant l'être en fonction de l'exécution future de la trajectoire des effectifs / 12 contrats (24%) sont non renouvelés à date / 26 contrats (51%) sont en cours d'examen
- Du 1^{er} janvier au 30 avril, 19 permanents ont été recrutés, hors mobilité, à quoi s'ajoutent 17 transformations de contrat non permanent en permanent

Emploi non permanent

- 84 contrats arrivent à échéance entre le 1^{er} juin et le 31 décembre 2024
 - 12 contrats (14%) sont renouvelés ou considérés comme pouvant l'être en fonction de l'exécution future de la trajectoire des effectifs / 42 contrats (50%) sont non renouvelés à date / 30 contrats (36%) sont en cours d'examen
- Du 1^{er} janvier au 30 avril, 31 non permanents ont été recrutés



Emploi permanent

- 4 contrats arrivent à échéance entre le 1^{er} juin et le 31 décembre 2024
 - 3 contrats (75%) sont renouvelés ou considérés comme pouvant l'être en fonction de l'exécution future de la trajectoire des effectifs / 1 contrat (25%) sont en cours d'examen
- Du 1^{er} janvier au 30 avril, 43 permanents ont été recrutés, hors mobilité, à quoi s'ajoutent 3 transformations de contrat non permanent en permanent

Emploi non permanent

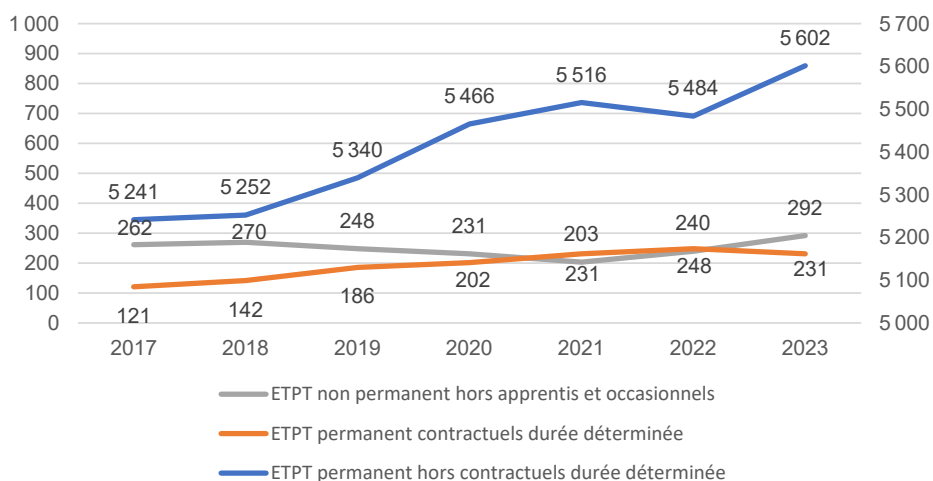
- 19 contrats arrivent à échéance entre le 1^{er} juin et le 31 décembre 2024
 - 11 contrats (58%) sont renouvelés ou considérés comme pouvant l'être en fonction de l'exécution future de la trajectoire des effectifs / 8 contrats (42%) sont en cours d'examen
- Du 1^{er} janvier au 30 avril, 15 non permanents ont été recrutés

Emploi permanent vs emploi non permanent

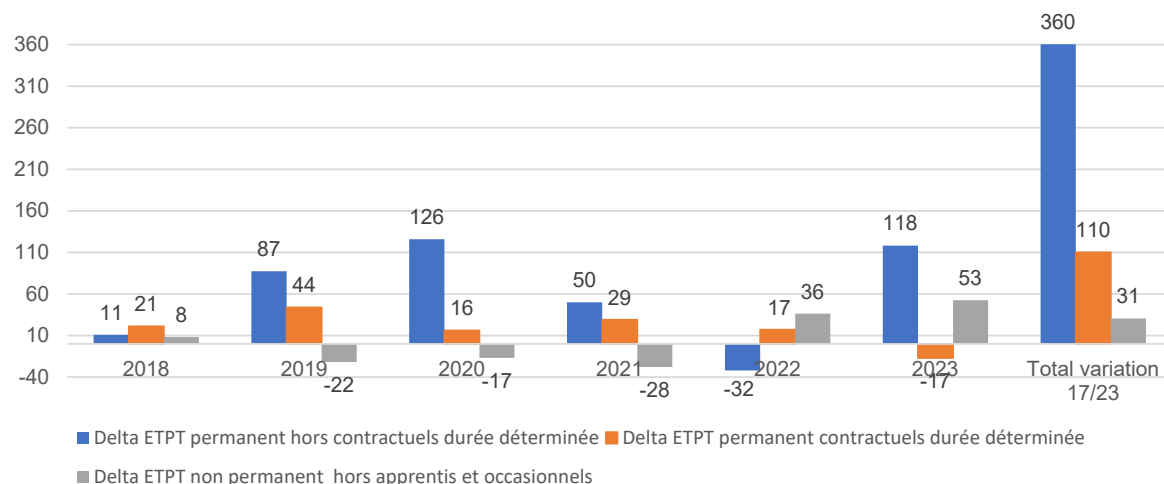
Des recrutements complémentaires et non concurrents

Sur la période 2017-2023, les ETPT permanents (+470) ont évolué plus vite que les ETPT non permanents (+31 hors apprentis et agents occasionnels), l'Etablissement public déterminant sa politique d'embauche sur l'emploi pérenne.

Evol. des ETPT en fonction du type d'emploi



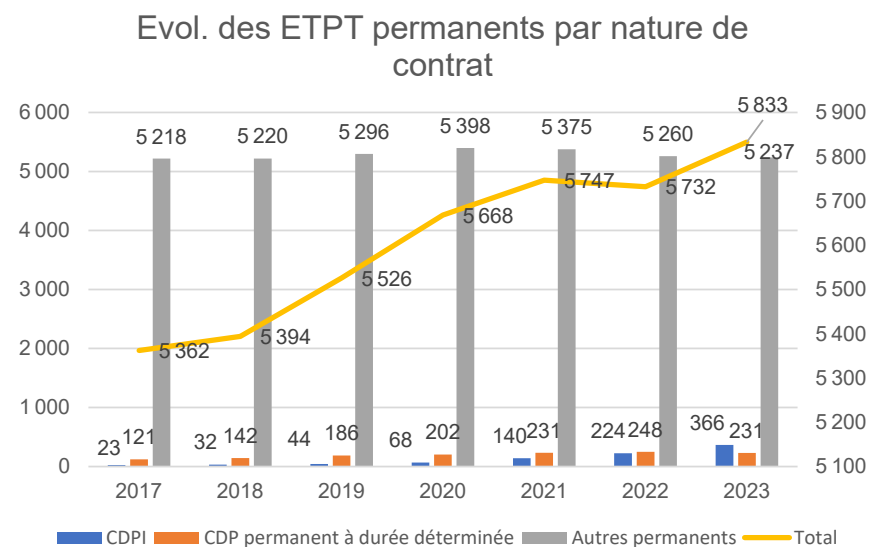
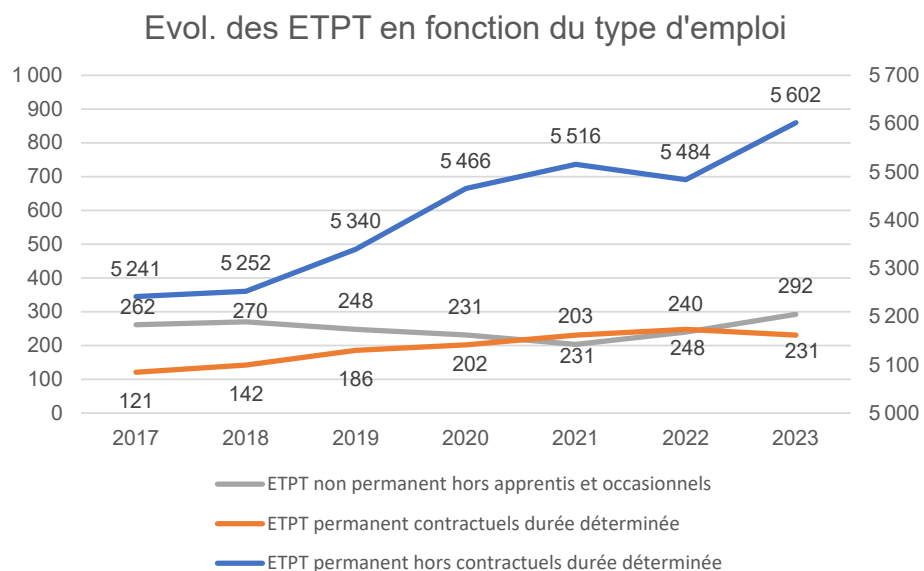
Evol. des ETPT en fonction du type d'emploi



Emploi permanent

Évolution de l'emploi permanent à l'EP par nature de contrat

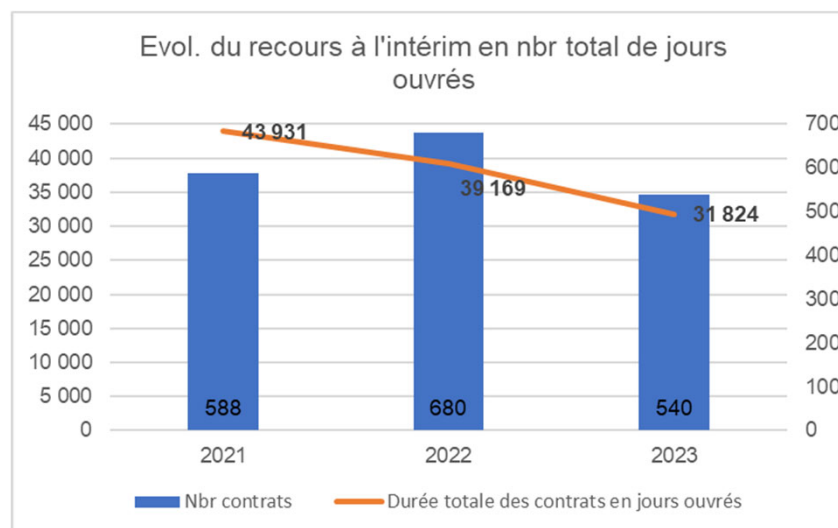
Sur la période 2017-2023, les ETPT permanents (+471) ont principalement été portés par de l'emploi à durée indéterminée (+362), fonction publique & salariés sous convention collective (+19) ainsi que les CDPI (+343)



Recours à l'intérim

Évolution de l'emploi permanent à l'EP par nature de contrat

Baisse régulière du recours à l'intérim depuis 2021, post-COVID, de 43 931 jours en 2021 à 31 824 jours estimés en 2023, soit plus de 12 000 jours en moins (-28%)



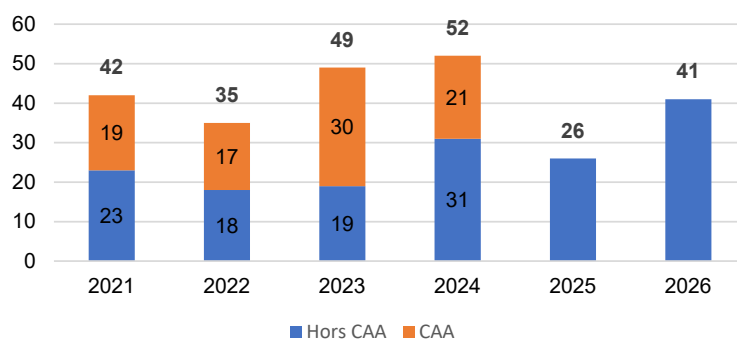
Départs en retraite sur la période 2021-2026

Suite prépa CUEP 4
juin 2024

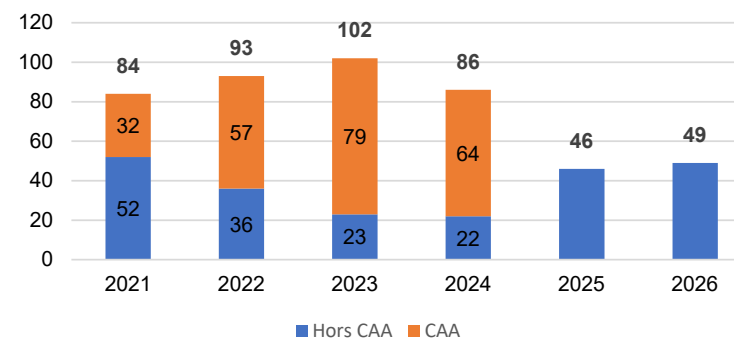
Des départs moins nombreux après un rythme soutenu sur les années 2021-2023 tiré par les CAA

Sur la période 2021-2023, l'EP a enregistré 631 départs en retraite, dont 349 CAA soit 55% des départs. Sur la période 2024-2026 cette dynamique est attendue à la baisse avec 537 départs (-15%) dont 138 CAA soit 25% des départs sur la période

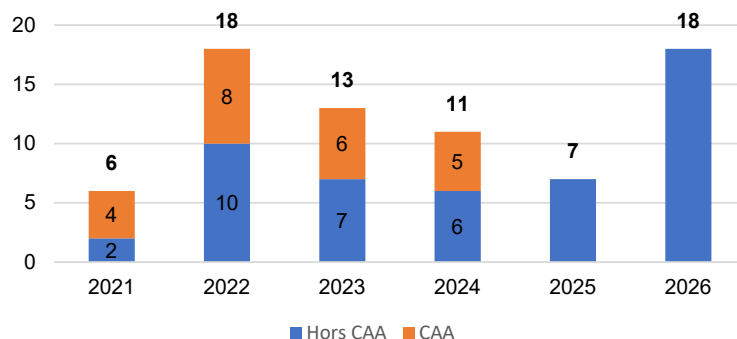
Evol. des départs en retraite sur la période 2021-2026 BdT/GPS



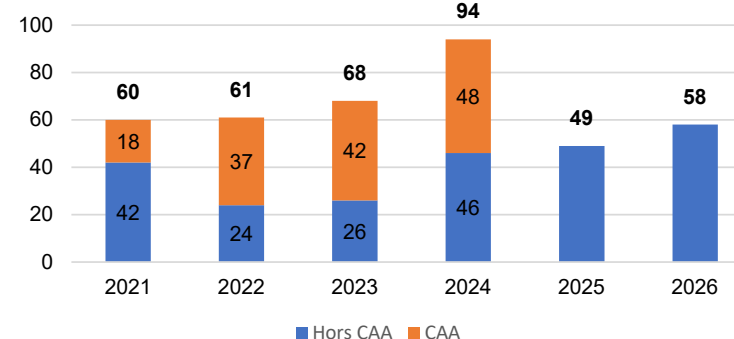
Evol. des départs en retraite sur la période 2021-2026 DPS



Evol. des départs en retraite sur la période 2021-2026 DHFR



Evol. des départs en retraite sur la période 2021-2026 DHFS



Évolution de la masse salariale et de l'intérim

Suite prépa CUEP
4 juin 2024

En M€	Réalisé 2023 hors charges					Budget 2024 hors charges				
	PERMANENT				NPERMANENT	PERMANENT				NPERMANENT
	Autres permanents (fonc.+Sal.)	CDPI	CDP permanent à durée déterminée	Total	NPERMANENT hors agents occasionnels et apprentis	Autres permanents (fonc.+Sal.)	CDPI	CDP permanent à durée déterminée	Total	NPERMANENT hors agents occasionnels et apprentis
BdT/GPS	130,70	5,72	6,16	142,59	6,58	135,27	5,76	3,70	144,72	8,85
DPS	90,26	4,21	3,69	98,16	2,64	88,56	4,28	0,98	93,82	1,43
DHFR	85,06	2,56	1,51	89,13	1,49	93,38	2,58	0,81	96,77	1,99
DHFS	157,21	9,37	4,49	171,08	4,91	137,50	8,93	2,07	148,50	2,54
Total général hors charges	463,24	21,86	15,85	500,95	15,63	454,70	21,56	7,56	483,82	14,81
<i>Total Charges</i>	<i>270,76</i>	<i>10,69</i>	<i>7,31</i>	<i>288,77</i>	<i>6,78</i>	<i>272,55</i>	<i>10,91</i>	<i>3,54</i>	<i>287,00</i>	<i>7,27</i>
Total MS	734,00	32,56	23,16	789,72	22,41	727,25	32,47	11,10	770,82	22,07