

Point de suivi évolution organisation DRG

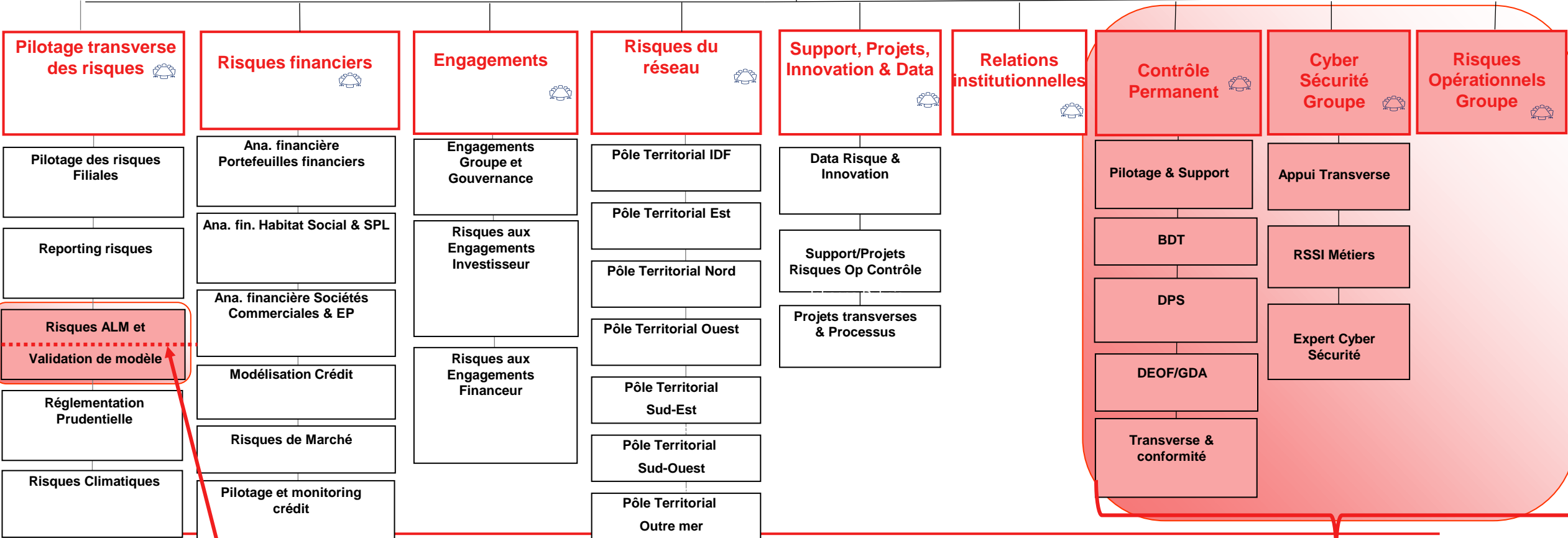
CUEP du 08/11/2024



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

DRG

Rappel des évolutions réalisées suite au CUEP de mars 2204



Séparation des Activités

Légende :
 Membre du Codir DRG

Regroupement au sein d'un même département

1. Séparation ALM et validation de modèles



Impacts métiers ALM et validation des modèles

Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
Identification des 2 périmètres d'activités 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)	<p><u>Objectif atteint</u></p> <p>L'organisation présentée en CUEP en mars dernier est en place.</p> <p>Conformément à la présentation de mars dernier, les rôles et responsabilités des équipes sont clarifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risques ALM : production des avis risques pour le CTGB, revue indépendante des indicateurs ALM et production d'indicateurs risques ALM, études ad hoc ALM EP et Filiales Financières Régulées • Validation des modèles : inventaire des modèles, revue des modèles, des évolutions méthodologiques, backtesting, calibrage selon la cotation des modèles et la feuille de route pluriannuelle 	
Meilleure allocation des missions et des ressources	<p><u>Objectif partiellement atteint</u></p> <p>Sécurisation de l'activité permettant de prioriser et planifier les actions sur chacun des deux périmètres</p>	<p>Poursuivre la mise à jour des procédures opérationnelles</p> <p>Finalisation du dispositif de 'back up' au sein des équipes</p>
Fluidité des interfaces internes externes, notamment vis-à-vis des filiales, et du régulateur	<p><u>Objectif partiellement atteint</u></p> <p>Evolution d'organisation présentée à l'ACPR et bien accueillie</p> <p>Fluidité des interfaces internes à poursuivre</p> <p>Accès aux systèmes d'information ALM</p>	<p>Accès à des modules complémentaires des systèmes d'information ALM et réalisation des formations associées</p>

Impacts sur les personnels et conditions de travail : ALM et validation des modèles

Nature d'objectifs	Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
Objectifs RH du projet et appropriation par les collaborateurs	<p><u>Objectif atteint</u></p> <p>Renforcer le management de proximité dans un service de 17 agents</p>	<p>Deux managers, issus des équipes en place ont été nommés et les agents en place ont été affectés après échange avec eux dans les deux pôles</p> <p>Création des mnémoniques des 2 équipes et des liens hiérarchiques des deux managers</p>	<p>Poursuite des recrutements en cours : d'ici la fin de l'année, 1 agent identifié devrait rejoindre le pôle risques ALM et 1 agent le pôle validation de modèle</p>
Dispositif d'accompagnement collectif	<p><u>Objectif partiellement atteint</u></p> <p>Appropriation de la nouvelle organisation par le collectif</p>	<p>Le manager a présenté les enjeux de la réorganisation à l'équipe.</p> <p>La nouvelle organisation a été présentée à toute la Direction des Risques Groupe en mars 2024.</p> <p>Organisation d'ateliers dans le cadre de grandissons ensemble saison 2 qui ont permis de faire un bilan sur les forces et axes d'amélioration des deux services</p>	<p>Evolution de la feuille de route équipe de Grandissons ensemble des deux services pour veiller à intégrer une dynamique d'amélioration continue du fonctionnement du nouveau collectif</p>
Dispositif d'accompagnement individuel	<p><u>Objectif partiellement atteint</u></p> <p>Accompagnement des agents dans leur prise de poste</p>	<p>La composition des deux équipes a tenu compte des échanges avec les agents, des formations, appétences et compétences de chaque agent</p> <p>Clarté des missions confiées à chacun : fiches de poste rédigées pour les agents des deux périmètres et des 2 responsables de pôles</p> <p>Depuis les annonces, les agents qui le souhaitaient ont été reçus par le management et la RHM : 4 entretiens coté RHM</p> <p>Accompagnement régulier des deux nouveaux managers de services et des agents par le responsable actuel du service.</p> <p>Les deux managers ont déjà des expériences managériales et ou fonctionnelles. Des propositions de modules de formation de l'offre UCDC manager ont par ailleurs été présentées .</p> <p>Etudes des impacts rémunération et PVO pour les deux managers réalisées avec une effectivité rétroactive à la date de mise en œuvre de la réorganisation.</p> <p>Pas d'impact sur le périmètre global de l'activité, ni sur le temps de travail et les horaires. Localisation des équipes toujours au 26 RDL</p>	<p>Inscriptions à acter sur les modules de formation dont l'offre de l'école du manager qui a débuté en septembre de cette année.</p>

2. DROCC



Caisse
des Dépôts
GROUPE

DRG

Impacts métiers DROCC

Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
Revoir l'organisation afin d'être en miroir avec celle du COMEX, en vue de fluidifier les échanges	<p><u>Objectif atteint</u></p> <p>L'organisation présentée en CUEP en mars dernier est en place. Les pôles BDT et DPS étaient déjà en miroir de ces deux directions. Le regroupement des activités de GDA, DFIN, DFFE, PALM, GPS et DFIN permet d'avoir une vision globale des activités finances de l'EP, en y incluant la filière PFC. Au sein du pôle DOT et support, le suivi de DEOF (y compris les achats) est désormais pleinement intégré.</p>	<p><u>Précision:</u></p> <p>Suite à certaines mobilités (à l'intérieur du département ou bien en dehors de la direction des risques), des recrutements se poursuivent</p>
Simplifier les interfaces (au sein de DRG et entre DRG et les directions métiers) pour une meilleure articulation	<p><u>Objectif partiellement atteint</u></p> <p>La centralisation des interactions des filiales et des autres départements de DRG avec le pôle transverse est effective. Les interfaces privilégiées entre les directions métiers de l'EP et les pôles métiers sont également en place.</p> <p>Un premier document recensant les rôles et responsabilités entre le pôle transverse et les pôles métier a été présenté aux équipes.</p>	<p>La séparation plus fine des tâches entre le pôle transverse et les pôles métiers à DROCC reste à poursuivre.</p> <p>Poursuite de la structuration du pôle transverse qui entraîne un pic d'activités sur 2024 et 2025 (MAJ du corpus documentaire, mise en place des livrables de reporting cible, etc.) auquel la DROCC répond par une approche d'entraide temporaire des autres pôles sur certaines activités (favorisant aussi le partage d'un objectif commun et la bonne prise en compte des enjeux opérationnels).</p>
Homogénéiser et rendre cohérent les méthodes: 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	<p><u>Objectif partiellement atteint</u></p> <p>La cartographie des risques a été déclinée de manière homogène conformément à la nouvelle procédure (y compris la phase de check and challenge). Le suivi des incidents est désormais standardisé au travers de l'outil Tableau. Les supports de CRC sont entièrement unifiés.</p> <p>La granularité des plans d'actions reste encore hétérogène et leur suivi améliorable. Le plan de contrôle niveau 2 2024 était déjà lancé avant Zénith et donc cette homogénéisation devra avoir lieu en 2025.</p>	<p>Déclinaison homogène de l'élaboration du plan de contrôle niveau 2 – cible 31/12/2025</p> <p>Homogénéisation des évaluations des CN2 sur le déroulement du plan en 2025</p> <p>Mise en place de l'outil Tableau de suivi des plans d'actions et CN1 / CN2 - cible 31/06/2025</p>
Donner une 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	<p><u>Objectif partiellement atteint</u></p> <p>Cet objectif est par essence en amélioration continue.</p> <p>L'appropriation et les échanges autour des incidents peut être considéré comme atteint. La consolidation des risques au travers d'une cartographie par direction métier, puis d'une consolidation distincte sur la Section Générale et les Fonds d'Epargne permet de mieux répondre aux attentes de la gouvernance.</p> <p>La granularité et la couverture des CN1 et des CN2 restent encore perfectibles.</p>	<p>Accompagnement des métiers dans leur référencement et l'implémentation des CN1 – 1^{er} lot (DEOF, GDA, DCOM, GPS au 15/11/2024 – 2nd lot (DRG,) au 31/12/2024 – les autres directions en 2025</p>
Maintenir la spécificité cyber / IT en un pôle intégré tout en donnant au métier une vision consolidée de leurs risques (reportings et pilotage intégrant les Risques Opérationnels (RO), Cyber et Contrôle Permanent (CP))	<p><u>Objectif atteint</u></p> <p>L'ensemble des agents traitant des risques cyber et SI a été regroupé dans un même pôle afin de disposer à la cible d'une vision bout en bout (y compris sur la filiale ICDC) des risques informatiques et cyber (risques TIC). L'application du règlement européen Digital Operational Resilience Act (DORA) en sera ainsi facilitée.</p>	

Impacts sur les personnels et conditions de travail : DROCC

Nature d'objectifs	Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
Objectifs RH du projet et appropriation par les collaborateurs	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	<p>Création et mise à jour de l'ensemble des mnémoniques et des liens hiérarchiques</p> <p>Fiches de poste adaptées aux activités couvertes et partagées avec les agents</p> <p>Mise en place de réunion hebdomadaire de suivi et reporting des activités sous responsabilité du pôle transverse pour assurer une conduite du changement adaptée et consolider le RACI entre les différents pôles (lorsque nécessaire).</p> <p>L'harmonisation de la cartographie PVO pour l'ensemble de la direction a été réalisée</p>	Harmoniser les emplois repère de la direction. Emplois repère figés à ce stade en attente du GO de la chefferie de projet BEE
Dispositifs d'accompagnement collectif	<p>Renforcement du management de proximité lorsque nécessaire</p> <p>Clarification des rôles et responsabilités des agents dans la réalisation de leurs tâches grâce à des normes et des attendus clarifiés</p>	<p>La nouvelle organisation a été présentée en premier lieu aux équipes concernées, puis à toute la Direction des Risques Groupe en mars 2024.</p> <p>Le séminaire DROCC s'est déroulé le 11/06/2024 en vue de fédérer les équipes autour de leur nouveau mode de fonctionnement. Les échanges autour de Grandissons ensemble ont eu lieu afin de partager les points de vue et attendus et de donner des perspectives aux agents</p> <p>Une présentation du nouveau département a été effectuée auprès de toutes les directions de l'EP et des filiales du cercle 1 sur le T2 2024.</p> <p>Un accompagnement régulier de l'ensemble des managers de DROCC est assuré par le responsable actuel du service.</p>	<p>Une étude d'adéquation activités – ressources sera menée par le directeur de la DROCC en 2025 afin de d'homogénéiser la charge entre les différents pôles et ainsi de disposer d'une cible d'activité</p> <p>Echanges Grandissons ensemble à poursuivre afin de veiller à intégrer une dynamique d'amélioration continue</p>
Dispositifs individuels	Accompagnement des collaborateurs et des managers	<p>Tous les agents qui le souhaitaient ont été reçus par le management et/ou la RH (31 entretiens coté RHM)</p> <p>Clarté des missions confiées à chacun : rédaction de fiches de postes pour les agents connaissant un changement de périmètre d'activités</p> <p>Révision des rémunérations et des PVO à chaque modification/ augmentation de périmètre avec une effectivité rétroactive à la date de la réorganisation.</p> <p>La localisation des équipes reste inchangée.</p>	<p>Les primo managers sont en cours d'accompagnement, l'offre CDC manager étant réouverte depuis septembre dernier</p> <p>L'accompagnement des situations sensibles est assuré par les managers en lien étroit avec la RHM qui associe les acteurs de la prévention santé au travail à chaque fois que cela est nécessaire</p>

Actions actuelles et à venir

❑ Action actuelle : lancement du questionnaire commun aux deux équipes (afin de garantir l'anonymat) pour sonder les retours des agents, parties prenantes de la réorganisation, adressé le 14 octobre dernier

- L'attention portée à l'accompagnement de l'envoi du questionnaire a permis un très bon taux de participation: 68,8% soit 93 personnes sur 138.
- 68,5% des agents s'estiment bien/correctement associés à la réorganisation
- 67% s'estiment intégrés et ont un sentiment d'appartenance au collectif. Toutefois, 33% des agents ne s'estiment pas assez intégrés à ce stade, moins efficaces.

❑ Actions à venir :

- S'appropriier les retours du questionnaire par équipe : utilisation des résultats pour lancer les échanges en réunions d'équipes et évoquer les plans d'actions envisagés : RACI, transversalité pour limiter l'effet silo
- Poursuivre les actions d'accompagnement des managers et des agents dans la montée en compétences (dont formations) et le soutien dans les souhaits de mobilités
- Harmoniser les objectifs managériaux Grandissons Ensemble pour la prochaine campagne
- Poursuivre la déclinaison de la stratégie de la direction en rappelant les enjeux et attendus lors des évènements DRG / réunions d'équipes tout en mettant en avant le chemin parcouru