

Relevé d'observations synthétique de la réunion d'information préparatoire au CUEP du 3 décembre 2024

Une **réunion d'information préparatoire** au Comité unique de l'Etablissement public du 12 décembre 2024 s'est tenue le **mardi 3 décembre 2024**, de **9h30 à 12h30** en format mixte (salle Mezzanine – Austerlitz 3 et en conférence « Teams »), sur l'ordre du jour suivant :

- Projet de mise en place des pôles d'expertise et de proximité - Direction de l'exécution des opérations économiques et financières ;
- Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Investissement.

Etaient présents :

Représentants du personnel :

UNSA : David BLE ; Sylvie CHARLES ; Eric DIBLING ; Guillaume DOUABIN MASSE ; Pierre FOURCAIL ; Bénédicte GIUSTINIANI ; Joëlle KHOUTMAN ; Christine RADEAU ; Jorge RICARDO ; Nathalie TRUBERT.

CFDT : Patrick BOREL ; Edouard BUTLER ; Béatrice DE KETELAERE ; Nathalie DROSS ; Patricia DURAND ; Nadim FARES ; Stéphane RABUEL.

CFE-CGC : François-Robert FABREGA ; Philippe GOUTAS ; Jérôme HOUSBINE ; Laurence MOROSINI.

CGT : Marc DUJON-DESHAIRIS

SNUP : Olivier AHTEK-CHEONG ; Eric BOUBET.

Direction :

Isabelle DELAMOUR ; José MORATA ; Vincent ROCHE ; Laurent MEILLAUD-RIGAUDIAS ; Sarah RIOM ; François WOHRER ; Pierre AUBOUIN ; Elisa VALL ; Stéphanie COUSTON ; Nathalie ROUSSEAU ; Sandrine ADAM-RAMIREZ ; Florence WIENER ; Benjamin CLAVIER.

Point 1 : Projet de mise en place des pôles d'expertise et de proximité - Direction de l'exécution des opérations économiques et financières

L'UNSA demande :

- Si, avec la mise en place des PEP, les contrôleurs budgétaires interviendront encore. Par ailleurs, de nombreux assistants effectuaient en pratique pour le DDG les opérations dans AFP (demandes, réceptions, ...) : qu'en sera-t-il avec la mise en place des PEP ?
- Des précisions sur l'impact de la loi Pacte, évoquée dans le dossier, sur cette réorganisation et sur la notion de « symétrie des intentions » mentionnée en page 4.
- La présentation d'un bilan du fonctionnement des PEP qui existent déjà à la CDC, afin de mieux comprendre comment les processus vont évoluer, de la passation de la commande à sa mise en paiement.

- Quel sera l'impact des PEP, lorsqu'ils seront mis en place, sur les effectifs et les postes, notamment sur les postes de contrôleurs budgétaires. De même, comment les agents du service DEOFF1, qui comporte un effectif actuel de 12 personnes, avec 2 départs non remplacés, seront impactés ? Des agents verront en effet leur poste évoluer du contrôle budgétaire vers l'animation de communauté. Les agents en ont-ils été informés ?
- Combien de personnes resteront sur le PEP de la DOT.

La CFDT demande :

- Pourquoi ce dossier n'est pas examiné en CLU Ile-de-France
- Un organigramme cible post-réorganisation incluant l'ensemble des personnels

La CFE-CGC demande :

- Des précisions sur l'impact du projet sur l'emploi pérenne et sur les effectifs de non-permanents. La CFE-CGC est opposée à toute réduction d'effectif, car en dépit des gains de productivité annoncés, tous les personnels sont nécessaires à la bonne mise en place des PEP. De même, les apprentis ne doivent pas servir de variable d'ajustement.

La Direction :

- Indique que les travaux sur la simplification au sein de la filière, créée en 2023, ont été permis par la loi Pacte, qui a supprimé la fonction de Caissier général et a appliqué à l'Etablissement public les règles de la comptabilité commerciale, et non plus de la comptabilité publique. La loi Pacte et le regroupement de tous les acteurs dans une filière à DEOF a permis de clarifier nos modes de fonctionnement et de procéder à des simplifications (exemple : pour les factures inférieures à moins de 1000 euros, passage de contrôles systématiques a priori à des contrôles a posteriori). Ces simplifications ont permis de décharger les équipes de certaines tâches, et ainsi de réaliser des gains de productivité.
- Ajoute que la mise en place de la facturation électronique va standardiser l'ensemble du processus de facturation pour l'ensemble des acteurs économiques en France.
- Indique que le métier de nombreux agents est donc appelé à se transformer : les tâches de saisie disparaîtront progressivement, au profit de tâches d'accompagnement, de formation, d'animation et de pilotage de la donnée (reportings, rapprochements, ...). Il s'agit d'une opportunité pour les personnels, leur permettant de développer de nouvelles compétences qui doit s'appuyer sur une gestion prévisionnelle des compétences robuste.
- Souligne la nécessité d'accompagner les agents dont les fonctions évoluent. Cela concerne les 13 contrôleurs budgétaires en fonction à la DEOF, certains de leurs contrôles n'ayant plus lieu d'être.
- Rappelle que le projet se construit progressivement, avec un PEP créé à la DOT.
- Indique être favorable à présenter la manière dont le PEP mis en place par la DRH fonctionne.
- Indique qu'un nombre important d'assistants assurent aujourd'hui le relais des DDG et interviennent de manière très ponctuelle. Ils seront donc, grâce à la création de ces PEP, soulagés de cette tâche qui s'ajoutait à leurs fonctions.
- Précise qu'elle veillera, avec la gestion des habilitations, que la séparation des tâches soit bien assurée.
- Indique qu'une offre de services de DEOFF sera proposée aux structures n'ayant pas la taille critique, dans une logique de co-construction avec les directions.

- Indique qu'en juin prochain, un point d'avancement de la mise en place du PEP de la DOT pourra être présenté aux représentants du personnel.
- Confirme que le projet n'aura pas d'impact sur le management de proximité au sein de la DEOF
- Précise que la symétrie des intentions consiste à faire aussi bien pour ses collaborateurs qu'on le ferait pour nos clients externes, ce qui implique notamment de mettre en place tout l'accompagnement nécessaire.
- Confirme que les personnels ont été informés de l'évolution des tâches. Toutefois, les agents qui occuperont des postes d'animateurs n'ont pas encore été identifiés à ce stade : cela dépendra notamment des appétences de chacun. La Direction entend accompagner chaque agent. Des travaux sur l'accompagnement à la conduite du changement sont en cours avec la DRH.
- Rappelle que la DEOF n'a pas réduit le nombre de ses CDP. Le projet présenté n'est pas un projet de réduction d'effectifs même s'il comporte des gains de productivité.
- Indique que face à l'évolution des métiers, la DEOF entend tout mettre en œuvre pour maintenir son attractivité. Il s'agit en effet de capitaliser sur l'expertise des agents en poste pour accompagner les métiers.
- Souligne que la mise en place des PEP a des impacts hors Ile-de-France, dans la mesure où il est prévu de mettre en place des PEP sur les sites d'Angers et de Bordeaux, d'où une présentation de ces PEP en CUEP.

La CFDT demande :

- Que l'impact de ce projet en termes de réorganisation interne de DEOF soit précisé dans le dossier, et notamment qu'il soit mentionné que ce projet n'a pas d'impact sur la ligne managériale de proximité. Il est demandé que le dossier contienne un organigramme détaillé de DEOFF, incluant également les unités non concernées par le projet.
- Que des dispositifs de formation et de valorisation des parcours professionnels soient mis en place dans le cadre de la création de la filière « achats-facturation-paiements ».

La CFE-CGC demande :

- Qu'il soit confirmé que les seuls agents concernés par le projet sont à DOFFS1, et combien de CDP sont concernés.

L'UNSA :

- Demande si les contrôleurs budgétaires seront amenés à suivre le budget des marchés.
- S'interroge sur l'apparition de nouvelles strates hiérarchiques avec la création de référents superviseurs.

La Direction :

- Confirme que les seuls personnels concernés sont à DOFFS1, dont 1 CDP. L'évolution de l'organigramme de DEOFF a été soumise au CLU IDF du 24 juin dernier, et a permis notamment de réduire les lignes hiérarchiques. Le projet présenté au CUEP ne la remet pas en cause. Les référents superviseurs ne constituent pas une nouvelle ligne hiérarchique.
- S'assurera que les délégations seront bien respectées et que chaque DDG l'accorde à qui de droit.
- Indique que des coordinateurs achat sont présents dans les directions. La structuration de la filière, avec la création des PEP, permettra d'améliorer le pilotage et d'aider les coordinateurs achat à suivre l'exécution des marchés.

- Précise que les contrôleurs budgétaires exerçant à DEOF ont vocation à être dans le PEP de la DOT.

La CFDT demande :

- Que les CLU d'Angers et de Bordeaux soient saisis lorsque les projets de mise en place de PEP sur ces sites seront finalisés.

L'UNSA demande :

- Des précisions sur la séparation des tâches de validation entre les acteurs.

La CFE-CGC demande :

- Des précisions sur les 2 départs en retraite prévus en 2025, dont un seul est remplacé par un CDP court.

La Direction :

- Indique que la séparation des tâches vise à lutter contre la fraude interne et externe. Deux étapes sensibles dans le processus sont identifiées : le traitement des coordonnées bancaires du fournisseur d'une part, et le paiement d'autre part. Toutefois, ces deux tâches ne seront pas dans les PEP. En effet, les PEP pourront demander le changement de coordonnées bancaires du fournisseur mais celui-ci sera réalisé à DOFFS. Le paiement est effectué à DOFN. Le dossier pourra être complété sur ce point.
- Confirme que les simplifications réalisées permettent de ne pas remplacer un des deux départs en retraite prévus. L'autre départ en retraite sera remplacé par un CDP au moins sur l'ensemble de l'année 2025, le temps de mettre en œuvre le nouveau dispositif.

Point 2 : Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Investissement

L'UNSA :

- Regrette que les grandes lignes et la méthode de l'évolution d'organisation n'aient pas été présentées préalablement en CUEP.
- Indique que le projet avait initialement soulevé beaucoup d'inquiétudes parmi les équipes, qui ont pu en partie être traitées grâce au décalage du projet et l'accompagnement individuel mis en place.
- Fait part de retours du département DIVIMT faisant apparaître de l'inquiétude et un sentiment de déclassement.
- Indique que dans le projet, les 2 départements sectoriels sont considérés par certains comme plus prestigieux car en lien avec le plan stratégique de la CDC. Les personnels positionnés sur les classes d'actifs expriment leur crainte d'être au service de ces Départements phares, d'où un sentiment de déclassement.
- Considère que la matrice de passage ne permet pas d'apprécier si tous les agents ont trouvé un poste à responsabilité équivalente. Elle demande quel accompagnement est prévu pour les agents qui ne seront plus managers dans la nouvelle organisation.
- Demande quels indicateurs permettront d'apprécier l'efficacité de la nouvelle organisation, qui se veut plus agile.
- Demande combien de personnes constitueront la cellule de « staffing » et comment elle fonctionnera. Elle souligne le risque d'aller chercher des expertises externes par méconnaissance des expertises internes.
- Demande si l'articulation avec les DR évoluera, et quelle communication a été faite auprès des DR sur cette évolution d'organisation.

- Demande quels sont les impacts du projet sur la charge de travail des secrétariats de la DI, du fait de la baisse significative du nombre d'assistantes. Elle souligne la nécessité d'harmoniser la situation des assistantes, seule une partie d'entre elles bénéficiant de la NBI.
- Demande si l'organisation du répertoire U sera adaptée pour permettre aux personnels de travailler efficacement dès la mise en place de la nouvelle organisation.
- Souhaite connaître la stratégie SI de la DI et ses projets prioritaires.
- Demande des précisions sur le déroulement des déménagements : auront-ils lieu en semaine ou le week-end ?
- Demande qu'une matrice des risques soit ajoutée au dossier, notamment pour évaluer les risques psycho-sociaux.

La CFDT :

- Regrette que le travail préalable conduit par la DI n'ait pas été présenté préalablement en CUEP
- Fait part d'une incompréhension initiale des équipes lors du lancement du projet
- Demande comment a été composée l'équipe de préfigureurs.
- Souhaite connaître les emplois repères et les taux de PVO de la DI, ainsi que la part de juniors et de séniors. Elle demande quand les avenants aux contrats de travail des personnels seront établis.
- Demande si la direction dispose d'un budget pour proposer des formations externes aux personnels
- Alerte sur les risques générés par la destruction des documents originaux sous format papier : ces documents, qui peuvent par exemple concerner des participations cédées, sont à conserver, même s'ils datent d'une dizaine d'années.
- Demande comment la direction a travaillé avec la direction du réseau sur ce projet.
- Souhaite connaître la projection des effectifs sur le PMT 2025 2028 en lien avec la projection des volumes d'investissements.
- Demande des précisions sur les relations futures avec les responsables thématiques des DR, qui étaient organisés en miroir de la DI.

La CFE-CGC :

- S'interroge sur les motifs de cette évolution d'organisation.
- Demande quel budget a été mobilisé pour réaliser l'enquête interne.
- Demande si les managers d'unités de moins de 10 personnes ont vocation à disparaître.
- Demande des précisions sur l'organisation de la fonction de staffing.
- Demande les raisons de la baisse de l'effectif présent figurant sur la matrice de passage entre le 30 septembre 2024 et le 1^{er} janvier 2025.
- Demande le nombre de personnes qui changeront effectivement de poste. Elle souhaite savoir si tous les agents ont bien reçu leur fiche de poste, et si certains d'entre eux ont demandé des ajustements.
- Regrette que le sujet des SI ne soit pas abordé dans le dossier. Elle demande quel sera l'impact de l'évolution d'organisation sur les SI, les workflows et les codes mnémoniques.
- Souhaite obtenir des compléments sur les impacts humains du projet : nombre de demandes de mobilité, d'arrêts maladie, de rendez-vous au service médical, ... Il manque des éléments sur les risques psycho-sociaux du projet.

La Direction :

- Souligne que l'évolution d'organisation ne se traduit pas par une réduction d'effectifs. Les écarts d'effectifs entre septembre et janvier apparaissant sur la matrice de passage sont liés aux départs naturels du 4^{ème} trimestre : départs en retraite, fins de CDP, mobilités vers d'autres directions, ... L'annonce du projet de nouvelle organisation ne

s'est pas traduite par un turn-over plus important que celui des années précédentes. Les indicateurs en la matière sont suivis au mois le mois.

- Rappelle que la nouvelle organisation vise à permettre une plus grande lisibilité dans les missions, et ainsi un meilleur épanouissement des personnels. Sur ce point, l'organisation actuelle n'est pas optimale, le secteur de la santé étant par exemple couvert par 3 départements, ce qui peut être source de stress et de frustration. Le projet entend fédérer les expertises et être au clair sur les responsabilités de chacun. Le fait d'organiser les équipes de façon plus fluides, notamment dans les départements classes d'actifs, permettra un meilleur lissage de la charge de travail pour les personnels.
- Dément tout projet de supprimer toutes les équipes dont les effectifs sont inférieurs à 10 personnes, certains futurs pôles comprenant nettement moins de 10 collaborateurs
- Salue le travail des préfigureurs, qui a permis de présenter à chaque collaborateur une proposition d'affectation avant l'été. A ce jour, tous les collaborateurs ont reçu leur fiche de poste, ainsi que le taux de PVO et l'emploi-repère associés à ce poste.
- Précise que les emplois-repères les plus représentés dans l'organisation cible sont les responsables de projet d'investissement / programme, les chargés de programme (une quarantaine), les chargés d'investissement (une trentaine), les chargés de pilotage stratégique et financier (une vingtaine) et les gestionnaires d'opération / prestation client (une dizaine).
- Ajoute qu'environ 130 personnes connaîtront une évolution significative de fonctions dans la nouvelle organisation. Parmi eux, une part significative verra sa PVO cible progresser. Les autres agents exerceront globalement le même métier, mais dans un département différent le cas échéant.
- Indique que les taux de PVO cibles sont : 10% pour les responsables d'investissement et les responsables de programme, 8% pour les chargés d'investissement.
- Précise que 20% des collaborateurs de la DI (soit une soixantaine de personnes) vont bénéficier d'une PVO cible supérieure à leur PVO actuelle. Les 6 collaborateurs dont la PVO cible sera inférieure à la PVO actuelle bénéficieront du maintien de leur PVO.
- Indique en outre que 33 agents (soit 10% des effectifs) verront leur rémunération fixe augmenter du fait de cette nouvelle organisation. Au global, plus de la moitié des collaborateurs connaissant une évolution significative de fonctions verront leur rémunération fixe et/ou leur PVO cible progresser en lien avec la nouvelle organisation proposée
- Précise que, sous réserve de la consultation du CUEP du 12 décembre, les avenants aux contrats de travail des personnels concernés seront établis durant la semaine du 6 janvier 2025.
- Souligne qu'il n'existe pas de département plus noble qu'un autre (notamment entre départements sectoriels et classe d'actifs) : tous les départements composant la DI sont nécessaires.
- Indique que la fonction « staffing », composée d'un responsable, aura un rôle de régulation et de préparation d'arbitrages (en cas de désaccord) des propositions élaborées par les équipes-projets et revues par leurs hiérarchies respectives.
- Souhaite que les collaborateurs les plus jeunes puissent travailler avec une grande variété de collègues plus expérimentés, afin de développer leur connaissance du métier. Il ne s'agit pas de travailler dans un même binôme toute l'année.
- Indique que les problématiques liées aux SI ne relèvent pas du champ du projet présenté devant l'instance.
- Confirme que le sujet d'organisation du répertoire partagé « U:\ » est en phase de traitement. Les mnémoniques correspondant aux nouvelles structures sont finalisés et seront intégrés dans les SI RH, budgétaires et métier en janvier 2025.
- Rappelle que le déménagement se fera au sein du même bâtiment, et que des armoires resteront dans les étages.

- Confirme être attentive à la conservation des documents papier originaux. La DI fonctionne d'ores et déjà largement de manière numérisée, et les documents contractuels originaux sont très largement gérés en archivage papier distant.
- Indique que la nouvelle organisation permettra une simplification et une amélioration des relations avec les directions régionales, pour qui l'organisation actuelle manquait de lisibilité. Les DR identifieront ainsi plus aisément leurs interlocuteurs, en faisant appel le cas échéant à la fonction « staffing » pour s'orienter au sein de la direction.
- Indique que chaque département comportera à l'avenir une assistante (contre deux actuellement), qui travaillera pour le directeur de département et son adjoint uniquement (alors que jusqu'ici plusieurs d'entre elles appuyaient un nombre de managers, voire collaborateurs beaucoup plus large). Il a été demandé aux assistantes de s'organiser entre elles pour assurer des back-ups en cas d'urgence en fonction de leurs affinités entre collègues.

L'UNSA demande :

- La répartition femmes/hommes des bénéficiaires d'augmentation de rémunération fixe
- Que les éléments sur les emplois-repères figurent dans le dossier
- S'il est prévu de présenter un point de suivi de l'évolution d'organisation devant le CLU Ile-de-France.

La CFDT demande :

- Si la totalité des préfigureurs sera confirmée dans ses fonctions, et comment ces préfigureurs ont été choisis.

La Direction :

- Précise que les bénéficiaires d'augmentation de la rémunération fixe sont majoritairement des femmes.
- Indique que les quatre mois écoulés entre la nomination du directeur de l'Investissement en mars et l'établissement de la liste des préfigureurs fin juin ont permis d'avoir une vision pertinente des personnes pouvant exercer ces fonctions, en tenant compte des points de vue des membres du CODIR de la direction. Cette liste comportait initialement des postes potentiels de directeurs et directeurs adjoints, puis a été élargie aux futurs chefs de pôles, soit une cinquantaine de personnes au total.
- Indique que les besoins de formation des personnels de la DI ont été recensés le plus tôt possible avec l'Ecole des Territoires dans l'objectif de pouvoir anticiper les conséquences budgétaires pour la Banque des Territoires en 2025. Concernant les formations « hors catalogue », des devis ont été demandés à des organismes externes. L'objectif est de couvrir le maximum de demandes.
- Indique que l'objectif de la direction de l'investissement est, dans le cadre du plan à moyen terme 2024-2028 de réaliser 1,5 milliards d'euros d'engagements nouveaux par an (à comparer à un pic de 2,5 milliards d'euros en 2023), et 500 millions de cessions par an, avec des effectifs stables.
- Confirme que la DI continuera à animer le réseau des référents thématiques dans les DR, tant sur l'axe sectoriel que sur l'axe classe d'actifs. La DI souhaite renforcer l'accompagnement des responsables thématiques, et pourra notamment proposer des formations, en y incluant les CDT investisseur sur la dimension classe d'actifs le cas échéant. La DI sera attentive aux résultats de l'étude en cours par DRT sur les responsables thématiques.
- Ajoute que la DI travaille avec DRT pour mettre en place des objectifs communs à la filière investisseurs pour 2025.

L'UNSA :

- Fait part de la demande des agents d'une stabilité de l'organisation post-réorganisation.

La Direction :

- Partage cette volonté de stabilité. Certains ajustements pourront intervenir dans les premiers mois de mise en place de la nouvelle organisation, mais ceux-ci resteront marginaux.
- Souligne sa volonté de privilégier la mobilité interne EP au recrutement d'experts externes, et ainsi de permettre une généralisation de parcours d'évolution des collaborateurs.
- Indique que des discussions sont encore en cours avec 4 collaborateurs sur le contenu de leur fiche de poste.
- Indique que l'étude d'impacts sera complétée d'indicateurs en matière de RPS. Les indicateurs sur l'absentéisme, les démissions ou les arrêts maladies sont ainsi suivis chaque mois par exemple et ne montrent pas d'évolution atypique depuis l'annonce du projet de nouvelle organisation.
- Le médecin coordonnateur des services médicaux de l'EP indique que l'accompagnement du projet par les préventeurs (médecins, psychologues du travail, ...) a été engagé dès son lancement. Lors de l'annonce du projet, des inquiétudes sont remontées de certains collaborateurs. Ces collaborateurs ont été accompagnés par un médecin ou un psychologue du travail. Toutefois, les préventeurs ont constaté que la clarification du projet et la communication des fiches de postes aux collaborateurs ont permis de rassurer les agents les plus inquiets. Les préventeurs et la DRH maintiennent leur vigilance sur les situations individuelles pour proposer le meilleur accompagnement possible aux collaborateurs.
- Confirme qu'un point de suivi du projet sera présenté aux représentants du personnel après 6 mois de mise en œuvre. Le choix de l'instance idoine pourra faire l'objet d'échanges avec ces derniers.