



ETABLISSEMENT PUBLIC
DIRECTION DES POLITIQUES SOCIALES
LA DIRECTRICE

Paris, le 8 janvier 2025

Note à l'attention des membres du Comité unique de l'Etablissement public

Objet : Projet d'évolution de l'organisation de la Direction des politiques sociales

La Direction des politiques sociales (DPS) a lancé, en janvier 2024, un projet de transformation avec pour objectifs d'accroître la lisibilité de son organisation et d'améliorer son efficacité pour conforter ses missions et créer les conditions favorables à son développement.

Ces réflexions portées par les membres du comité exécutif de la DPS, ont fait l'objet, au cours du premier semestre 2024, de plusieurs groupes de travail internes à la DPS, auxquels ont été associées d'autres directions de l'Etablissement public Caisse des Dépôts (CDC). Elles ont permis de dégager des orientations qui ont servi de base à l'élaboration d'un projet d'évolution de l'organisation de la DPS dont les objectifs, le périmètre et le calendrier ont été présentés lors de la convention de l'encadrement de la DPS les 10 et 11 juin 2024 ainsi qu'aux organisations syndicales, pour information, lors du Comité unique de l'établissement public (CUEP) du 26 juin 2024¹.

Depuis juillet dernier, le projet a franchi une nouvelle étape avec le lancement de la phase de préfiguration de la nouvelle organisation de la DPS, sur la base des orientations présentées en juin qui sont pleinement confirmées. Des directeurs préfigurateurs ont été nommés pour définir l'organisation des directions, leur dénomination, ainsi que leurs priorités stratégiques et formaliser l'analyse d'impacts des évolutions envisagées et le plan de conduite du changement associé. Ces travaux, qui ont été menés dans une logique de co-construction, ont associé, au sein de chaque direction et selon des modalités diverses, les collaborateurs, qu'ils soient managers ou non managers, à la définition des organisations cibles et de leurs enjeux.

Ce projet est présenté aux membres du CUEP, pour consultation, lors de sa réunion du 31 janvier 2025. Après avis du CUEP et des instances locales (CLU), la mise en œuvre de la nouvelle organisation interviendrait à compter du 1^{er} avril 2025.

En complément du dossier détaillé de présentation du projet soumis à l'attention des membres du CUEP, la présente note rappelle le contexte, les objectifs et principes directeurs du projet d'évolution de l'organisation de la DPS (I) puis présente en synthèse les évolutions organisationnelles de la DPS par direction (II), l'analyse d'impact du projet et son accompagnement (III) ainsi que le plan de déploiement du projet (IV).

¹ Cf. note d'intention relative au projet d'évolution d'organisation de la Direction des politiques sociales (CUEP du 26 juin 2024)

I. Contexte, objectifs et principes directeurs du projet d'évolution de l'organisation de la DPS

A. Contexte et objectifs

Sous l'effet des évolutions stratégiques et organisationnelles de la CDC et du déploiement de son plan stratégique Cohésion 2025, la DPS a évolué ces dernières années à la fois dans son organisation et dans ses activités.

Ses fonctions transverses ont été filiérisées au sein de l'Etablissement public CDC (communication, SI, RH) mais également au sein de la DPS (la relation clients, les études et statistiques ou encore le contrôle de gestion) avec une organisation multi-sites. Ces changements ont permis de rapprocher la DPS des autres directions de l'Etablissement public, de favoriser la montée en compétences des équipes et d'améliorer l'appui aux directions métier.

En parallèle, des mutualisations d'activités dans le champ des retraites ont été menées permettant à la DPS de développer son efficacité et de mettre en place un guichet unique pour les employeurs publics quel que soit le régime d'affiliation de leurs agents.

Enfin, elle a diversifié ses activités pour couvrir désormais un champ large des politiques sociales - retraite, formation professionnelle, handicap, grand âge et santé - en développant de nouveaux services pour accompagner les parcours de vie des Français et faciliter l'accès aux droits sociaux. Elle gère ainsi aujourd'hui une soixantaine de mandats qui lui sont confiés par l'Etat par la voie législative ou réglementaire.

Ces transformations, qui témoignent de la capacité d'adaptation de la DPS, sont les fondements des nouvelles orientations qui sont aujourd'hui envisagées devant la nécessité de conforter les activités de la direction.

En effet, la direction fait aujourd'hui face à des exigences renforcées des ministères de tutelles, des mandants, des corps de contrôle, de la Commission de surveillance de la CDC pour une plus grande efficacité de gestion et une meilleure lisibilité et compréhension des coûts. Dans le même temps, son déficit de gestion s'est accru. Dans ce contexte, la DPS doit s'efforcer de sécuriser ses mandats en renforçant sa lisibilité et en améliorant sa performance opérationnelle.

Cette exigence d'efficacité opérationnelle est également au cœur du projet managérial de la CDC, « Grandissons ensemble », et de la démarche de transformation opérationnelle, « Efficaces ensemble », que mènent l'ensemble des directions de l'Etablissement public.

Face à ces constats, le projet de transformation de la DPS vise à répondre à quatre enjeux principaux :

- simplifier son organisation et accroître sa lisibilité ;
- renforcer la qualité de service et l'efficacité opérationnelle de ses activités ;
- améliorer l'équilibre économique de ses mandats ;
- définir une stratégie de développement de ses activités cohérente et soutenable.

B. Les principes directeurs du projet

Dans la continuité des évolutions menées depuis 2021, le projet d'évolution de l'organisation de la DPS repose sur cinq principes directeurs :

- La reconnaissance des deux sites d'Angers et Bordeaux comme des sites pluriactivités de la CDC ;
- L'unification des équipes qui gèrent les retraites pour créer des synergies entre les équipes des différents sites ;
- La création d'une direction du pilotage et de l'appui à la performance pour renforcer la capacité de la DPS à garantir l'équilibre économique des mandats ;
- Le fonctionnement en multi-sites pour toutes les directions de la DPS ;

- Le rapprochement de directions ou départements de la DPS pour renforcer les complémentarités et l'efficacité de leur action.

Ces principes et les évolutions organisationnelles envisagées sont ceux qui ont été présentés dans la note d'intention soumise pour information au CUEP du 26 juin 2024.

Ce projet porte plusieurs changements structurels impactant la quasi-totalité des entités de la DPS, les directions d'établissement de Bordeaux et d'Angers-Paris, comme les directions et départements métiers, les fonctions transverses ainsi que le secrétariat général. Seule la direction de la stratégie clients n'est pas directement impactée par ce projet d'évolution, une nouvelle organisation ayant été mise en place le 1^{er} octobre 2024. Pour une meilleure compréhension de ses missions, ce projet propose simplement de changer la dénomination de cette direction en « direction de la relation clients ».

II. Présentation des évolutions organisationnelles de la DPS

En cohérence avec les principes rappelés supra, la nouvelle DPS se structure en neuf directions. Une modification de l'arrêté d'organisation de la Caisse des dépôts consacrera les évolutions organisationnelles de la DPS.

A. Une plus grande valorisation des sites d'Angers et de Bordeaux et de leurs bassins d'emploi au sein de l'Etablissement public

En préambule, il convient de préciser que la présentation des directions de site de Bordeaux et d'Angers/Cholet-Metz - qui inclut notamment le détail des organigrammes avant/après, les matrices de passage, l'analyse d'impact et le plan de conduite du changement associé – se fera en CLU ; seuls les objectifs poursuivis par la création des directions de site sont présentés en CUEP.

Contexte : la suppression de la notion d'établissement et le renforcement de la fonction de site

Les établissements de Bordeaux et d'Angers-Paris ont fortement évolué ces dernières années tant dans leurs domaines d'activités que dans leur organisation interne. Leur périmètre d'activités s'est réduit du fait de la filiérisation des fonctions transverses : filiérisation au sein de l'Etablissement public CDC des fonctions SI, RH et communication ; filiérisation au sein de la DPS de la relation clients, des études et statistiques et du contrôle de gestion.

Avec la diversification des domaines d'intervention de la DPS, les sites de Bordeaux et d'Angers-Cholet-Metz, centrés historiquement sur les activités de gestion de mandats de retraite des deux établissements, ont vu leur structuration évoluer de manière significative : les collaborateurs de l'établissement ne représentent désormais plus que la moitié des effectifs des sites qui accueillent également des collaborateurs de la DPS rattachés à des directions et départements multi-sites, ainsi que des collaborateurs dépendant d'autres directions de l'Etablissement public et du groupe CDC.

Pour répondre à ces évolutions et aux besoins accrus de coordination et d'animation locales, les missions du directeur d'établissement ont été étendues en 2022 à une responsabilité transversale sur le site. Ces nouvelles missions ont été détaillées par une lettre de mission du Directeur général de la CDC en date du 28 mars 2022 à l'attention des deux directeurs d'établissement. La construction de cette fonction de site reste toutefois inaboutie et les missions inhérentes à cette fonction sont à clarifier et enrichir.

Face à ces constats, le projet d'évolution d'organisation de la DPS supprime la notion d'établissement et renforce la fonction de site par la création d'une direction de site de Bordeaux et d'une direction de site d'Angers/Cholet/Metz.

La suppression des établissements implique une répartition des services et collaborateurs des trois directions des établissements (direction de la gestion, direction du pilotage et de l'appui et direction de l'accompagnement et de la coordination) au sein de la nouvelle organisation entre la direction de site et

les autres directions de la DPS parmi lesquelles la direction des retraites, la direction du pilotage et de l'appui à la performance et la direction de la santé et de l'autonomie.

Les objectifs des directions de site

Les directions de site s'engagent au service des agents et directions de la CDC pour accompagner leur quotidien, contribuer à un collectif de travail soudé et performant et porter les stratégies de la CDC.

A ce titre, elles auront trois missions principales :

- Offrir aux collaborateurs présents sur site, un environnement de travail de qualité :
 - pilotage de la gestion bâtiminaire du site et des services aux occupants ;
 - pilotage de la gestion de crise dès lors qu'elle concerne le bâtiminaire, le sanitaire ou l'environnement de travail ;
 - pilotage en local des politiques RSE de la CDC, dont les volets immobilier, sociétal, environnement de travail.
- Animer le bassin d'emploi et favoriser la transversalité entre les équipes de l'Etablissement public :
 - pilotage de la communication et de l'animation de site, information des directions du site ;
 - contribution à la dynamique de développement des activités en lien avec la direction innovation et prospective ;
 - pilotage du dialogue social : le directeur de site sera président des instances locales ; ce rôle s'articule avec les instances nationales. Il s'exercera sur le périmètre du site, à l'identique à Angers et à Bordeaux et en coordination avec la direction des ressources humaines.
 - animation du bassin d'emploi en coordination avec la direction des ressources humaines et les directions implantées sur site.
- Jouer un rôle de relai et d'appui dans la déclinaison de la stratégie de l'EP.

B. Une visibilité renforcée des activités de la DPS avec la mise en place de trois directions métiers

1. L'unification du métier retraite via la création de la direction des retraites

Contexte

Le métier retraite est aujourd'hui réparti en 3 entités distinctes : la gestion des régimes de retraite est assurée par les directions de gestion des établissements d'Angers-Paris et de Bordeaux et la direction du projet retraite pilote les projets majeurs de transformation de l'activité retraite.

Si la création de la direction du projet retraite a permis de renforcer le pilotage centralisé des grands projets et que le mouvement de mutualisation d'activités amorcé depuis 2019 a permis un rapprochement des activités des deux directions de gestion, la répartition du métier retraite en trois entités doit être interrogée, dans une logique d'efficacité et de simplification.

Les objectifs de la direction des retraites

La création de la direction des retraites, qui repose sur le rapprochement des deux directions de gestion et de la direction du projet retraite, apportera une meilleure visibilité du métier retraite tant en interne qu'en externe, une simplification et une amélioration de l'organisation par l'unification des équipes, et une plus grande performance opérationnelle en favorisant l'harmonisation des pratiques et/ou la mutualisation de certaines activités.

Elle permettra en outre de renforcer le positionnement d'opérateur de retraite multi-régimes de la CDC parmi les autres opérateurs de la sphère sociale.

L'organisation de la direction des retraites

Dans le cadre des travaux de préfiguration, plusieurs principes directeurs ont été retenus pour l'élaboration de l'organisation cible, en particulier :

- une organisation orientée clients : employeurs, actifs, retraités ;
- des services déployés en multi-sites et des unités mono-sites ;
- le regroupement des ressources expertes au niveau des départements pour gagner en efficacité et faire converger les processus ;
- une reconfiguration principalement au niveau des services.

A cet effet, la direction des retraites serait composée de quatre départements (Employeurs/Recouvrement, Actifs/Liquidation, Retraités/Paiement, Projets) et de huit services. Un pôle Affaires générales et le service qui gère des activités pour les autres directions de l'Etablissement public CDC seraient directement rattachés à la direction.

Enfin, ce projet a été l'occasion de réinterroger le positionnement de certaines activités. Ainsi, des activités actuellement portées par les directions de gestion des deux établissements trouvent plus naturellement leur place dans d'autres directions. Les travaux de préfiguration ont donc conduit à proposer un transfert de ces activités et des collaborateurs qui les gèrent vers d'autres directions.

C'est le cas des activités de numérisation et d'appui à la gestion (transfert à la Direction chargée des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle – DOT²) et de recouvrement des cotisations du FIPHFP (transfert à la direction de la santé et de l'autonomie) actuellement rattachées à la direction de gestion d'Angers-Paris, ainsi que des activités de gestion de certains fonds gérés par la direction de la gestion de Bordeaux (transfert de la gestion des fonds FMIS, FEH, FNP à la direction de la santé et de l'autonomie et transfert de la gestion du CNAF et du FCAATA au département de la gestion financière et des statistiques).

2. La création de la direction de la santé et de l'autonomie pour rapprocher les activités handicap, grand âge, santé

Contexte

Depuis juillet 2024, la DPS intervient en coordination de la feuille de route santé et grand âge du groupe CDC, arrêtée par le comité exécutif de l'Etablissement public et les directeurs généraux du Groupe. Cette activité est venue s'ajouter à celles exercées jusqu'alors par la DPS dans les secteurs de la santé, de la prévention des risques professionnels, mais aussi du handicap à travers la gestion des mandats FIPHFP, MPH, FMIS, FEH et FNP.

Les activités santé, grand âge et handicap sont des enjeux majeurs pour le positionnement de la CDC sur les parcours de vie des Français, et contribuent fortement à l'un des trois axes stratégiques prioritaires du Groupe – « cohésion sociale et territoriale ».

En conséquence, il est proposé d'adapter l'organisation de la DPS à ces nouveaux enjeux en actant le rapprochement des activités concernées au sein d'une même direction.

Les objectifs de la direction de la santé et de l'autonomie

Cette nouvelle direction doit permettre à la DPS de valoriser les activités, métiers et expertises au service du handicap, de la santé et du grand âge. Elle accompagnera l'engagement renforcé du Groupe dans les domaines de la santé et du vieillissement – à travers le pilotage de la communauté Vision Groupe.

En réunissant les activités de gestion des mandats, la direction de la santé et de l'autonomie renforcera le positionnement de la DPS en interne, vis-à-vis des autres directions de l'EP et du Groupe, mais aussi vis-à-vis des partenaires externes. La nouvelle direction doit favoriser l'identification de nouvelles

² Les modalités de transfert et d'intégration de ces effectifs au sein de la DOT seront détaillées en CLU Ile-de-France du 3/03.

opportunités pour la DPS, l'EP et les filiales et permettre de renforcer l'impact de l'action du Groupe dans son ensemble et sa visibilité.

L'organisation de la direction de la santé et de l'autonomie

Cette direction rapproche le département handicap et le département grand âge santé auxquels s'ajoutent les activités relatives à la gestion des fonds FMIS, FEH, FNP et le recouvrement du FIPHFP, aujourd'hui sous la responsabilité respective de la direction de la gestion de l'Etablissement de Bordeaux et de la direction de la gestion de l'Etablissement d'Angers-Paris.

L'organisation de la direction de la santé et de l'autonomie se structure en trois services :

- Gestion des fonds santé et prévention des risques professionnels ;
- Gestion des activités handicap ;
- Coordination de la feuille de route groupe CDC santé grand âge.

3. Une évolution de l'organisation de la direction de la formation professionnelle pour une meilleure structuration et lisibilité de ses missions

Contexte

L'organisation actuelle de la direction de la formation professionnelle et des compétences s'est construite au fil des années en fonction de l'évolution de la politique publique de la formation professionnelle et des missions qui ont été confiées à la CDC. Cette construction a fait cohabiter un mode projet à très grande échelle et un mode gestion, avec un besoin de réactivité très fort, face à une exposition stratégique et politique majeure.

Initialement construite sur une approche « mono-mandat », la direction a vu son activité se diversifier, avec les offres complémentaires à Mon Compte Formation (passeports prévention et compétences, Agora, Mon Compte Elu) ainsi que le nouveau mandat SOLTéA, et sa nouvelle plateforme mise en service en 2023.

Aujourd'hui, en s'appuyant sur les enseignements tirés des cinq années écoulées depuis le lancement de la plateforme Mon Compte Formation et des recommandations de l'audit conseil d'IGAU du premier semestre 2024, son organisation est à réinterroger, de même que ses interfaces avec les autres directions et départements de la DPS et plus largement de l'Etablissement public.

Les objectifs des évolutions de la direction de la formation professionnelle

Par les évolutions proposées, la direction souhaite répondre à quatre enjeux : une meilleure lisibilité de son organisation, une meilleure structuration de ses missions et activités, une performance opérationnelle de ses activités améliorée et une meilleure articulation des activités avec les fonctions transverses de la DPS et de l'Etablissement public.

L'organisation de la direction de la formation professionnelle

La direction de la formation professionnelle a élaboré son organisation cible selon trois principales évolutions :

- Un service unifié de contrôle, qualité de la formation et lutte contre la fraude (en réponse à une actuelle segmentation en trois services de ces activités proches) ;
- une refonte du service gouvernance et appui au pilotage avec, dans un premier temps, une approche plus unifiée du pilotage budgétaire et financier puis, dans un second temps, une mise en cohérence avec l'organisation cible de la direction du pilotage et de l'appui à la performance (cf. II C.) ;
- des services métiers à mieux structurer.

La nouvelle organisation prévoit ainsi un nouveau service « contrôle, qualité de la formation et lutte contre la fraude » qui aura vocation à être l'unique point d'entrée sur ces sujets, et à porter la stratégie de régulation de l'offre de formation.

L'organisation cible prévoit également un nouveau service « partenariats et gouvernance » pour porter notamment les conventions d'objectifs et de performance (COP) et leur pilotage budgétaire ainsi que la stratégie de conventionnement et de partenariats souhaitée par notre mandant pour développer la co-construction et le co-financement des parcours de formation.

L'actuel service « produits », renommé service « parcours et plateformes de la formation professionnelle », conserverait son périmètre global d'activité ; toutefois ses unités seraient revues afin de donner plus de cohérence et de gagner en efficacité opérationnelle.

Il convient enfin de préciser que la dénomination actuelle de la direction (direction de la formation professionnelle et des compétences) évolue pour plus de lisibilité et de simplicité en « direction de la formation professionnelle ».

C. Un pilotage renforcé des activités de la DPS via la création d'une direction du pilotage et de l'appui à la performance

En préambule, il convient de préciser que la direction du pilotage et de l'appui à la performance se transforme en deux phases compte tenu de l'ampleur des évolutions à mettre en œuvre, reposant notamment sur une filiérisation des activités risque, juridique et vie sociale des régimes. Aussi l'organisation présentée au CUEP du 31 janvier est elle une organisation intermédiaire. L'organisation cible sera finalisée d'ici à la fin du premier semestre 2025.

Contexte

Les exigences renforcées de l'Etat, des corps de contrôle mais également de la Commission de surveillance de la CDC pour une gestion plus efficiente par la DPS de ses mandats imposent à la DPS de renforcer sa capacité de pilotage économique et la performance opérationnelle de ses activités et d'adapter son organisation en conséquence.

La DPS, avec l'appui de DFIN et de la DOT, doit ainsi améliorer la lisibilité et compréhension de ses coûts pour être capable d'expliciter la composition des charges facturées à l'Etat et aux mandants. L'enjeu de maîtrise des coûts est par ailleurs central pour répondre aux exigences de l'Etat.

Les objectifs de la direction du pilotage et de l'appui à la performance

La direction se fixe trois missions principales :

- le pilotage économique des mandats et de la facturation ;
- la gouvernance des fonds, les activités juridiques et le pilotage des risques ;
- l'identification des leviers d'efficacité et de performance opérationnelle au sein des activités portées par la DPS.

La nouvelle direction doit être une direction venant en appui des autres directions de la DPS, qui mettra ses expertises et compétences au service de tous les métiers.

L'organisation de la direction du pilotage et de l'appui à la performance

La direction du pilotage et de l'appui à la performance réunit les équipes du secrétariat général et des services des directions du pilotage et de l'appui aujourd'hui dans les établissements (à l'exception des services flux et immobiliers).

La première phase, objet du présent CUEP, organise un regroupement de services au sein de « départements filière ». Les services et unités ne sont donc pas sujets à d'autres changements lors de cette première phase.

Les grands principes d'évolution de la construction de la direction du pilotage et de l'appui à la performance sont les suivants :

- la création de quatre départements filière : risques ; juridique et vie sociale des régimes ; pilotage économique ; appui aux métiers/ performance opérationnelle ;

- la mise en place d'une organisation destinée à accroître la capacité de la DPS à renforcer son pilotage économique et à gérer de manière cohérente trois interfaces :
 - o la relation de la DPS avec les directions de l'EP pour le département pilotage économique ;
 - o la relation de la DPS avec les instances de gouvernance des fonds et régimes pour le département juridique et vie sociale des régimes ;
 - o le soutien à la recherche d'efficience aux différentes directions de la DPS pour le département appui aux métiers/ performance opérationnelle.

Au regard des impacts sur l'activité et des ressources humaines concernées, la seconde phase consistant à procéder à la filiérisation des activités risque, juridique et vie sociale des régimes sera mise en œuvre d'ici à la fin du premier semestre 2025.

D. Une organisation resserrée et plus efficace avec trois directions transverses

Le projet prévoit le rapprochement de quatre directions et départements transverses selon une logique de complémentarité et de transversalité renforcée des activités et d'amélioration de l'efficacité de leur action.

La direction de la gestion financière et des statistiques

La direction des finances et la direction des études et des statistiques interviennent dans le pilotage technique et financier des régimes de retraite mais aussi de la formation professionnelle et plus globalement dans l'exécution, les prévisions et l'analyse financière.

Ces directions ont d'ores et déjà des relations fonctionnelles fortes, notamment dans le cadre des travaux d'analyse comptable et financière mais également dans les reportings pour les tutelles. Tout en conservant leurs spécificités, le rapprochement de ces deux directions permettra de renforcer et d'optimiser les synergies dans une logique d'expertise accrue au service de nos mandants et tutelles et dans la perspective du développement de nouvelles offres.

Cette nouvelle direction proposera une offre de prestations harmonisée d'études, de gestion financière et comptable pour compte de tiers à l'ensemble des directions métiers (gestion retraite, formation professionnelle, santé et autonomie), tout en confortant l'activité de publications de référence de la DPS sur le champ des politiques sociales. Elle assurera des activités opérationnelles sécurisées et performantes, qui s'appuieront notamment sur des coopérations renforcées avec les acteurs des filières comptables, financières et risques de la CDC.

Son organisation rapproche les départements, services et pôles de la direction des finances et de la direction des études et des statistiques. Par ailleurs, elle apporte une simplification de l'organisation des départements et services issus de la direction des finances.

Son organisation se structure ainsi en quatre départements : département études et statistiques, département investissement et trésorerie, département comptable et département mandats – fiducies registre GES.

La direction innovation et prospective

Le département innovation et le département du développement agissent en très forte transversalité avec l'ensemble des directions et départements de la DPS pour mieux anticiper tant les réformes sociales à venir que mobiliser les leviers d'innovation adéquats. Leurs activités sont très complémentaires puisque ces deux départements interviennent en appui de projets transverses visant à favoriser l'émergence de nouvelles activités ou services et à les délivrer de manière efficiente.

Le projet propose donc leur rapprochement au sein d'une direction innovation et prospective. Cette direction a pour objectifs principaux de rechercher et coconstruire de nouvelles offres, services ou produits compétitifs et innovants, de réussir à mobiliser des expertises avancées (ex : data, IA) en appui aux projets de la DPS et d'accompagner les métiers pour l'usage de nouvelles technologies et de nouveaux leviers d'automatisation.

Au-delà, la direction innovation et prospective prendra en charge de nouvelles activités, pour concrétiser la capacité d'anticipation de la DPS : la construction de la vision prospective de moyen terme de la DPS pour s'adapter aux grandes tendances de société et à l'émergence de nouveaux besoins et nouvelles technologies, ainsi que le pilotage de la construction du plan stratégique, son suivi et l'animation de la démarche.

Son organisation est resserrée autour de trois nouveaux services (veille et prospective ; conception parcours et nouvelles offres ; numérique, data et IA) et une mission transverse (Lab innovation).

La direction de la relation clients

Comme évoqué supra, ce projet propose de changer la dénomination actuelle de la « direction de la stratégie clients » en « direction de la relation clients ». Ce nom permettra de mieux refléter le cœur d'activité et d'expertise de cette direction. Ce changement s'opère sans modification de l'organisation en place.

III. L'analyse d'impact du projet et son accompagnement

A. Une analyse d'impact du projet d'évolution menée au sein de chaque direction

En préambule, il convient de préciser qu'une étude des impacts humains du projet d'évolution de l'organisation a été réalisée au sein de chaque direction selon la méthode HOTE (Humains, Organisationnels, Techniques, Environnementaux). Les assistantes de prévention de chaque site de la DPS ont été associées à la formalisation de ces études.

De façon générale, il apparaît que l'impact du projet reste limité puisque 91% des collaborateurs de la DPS ne changent pas de contenu de poste dans le cadre de ce projet. Les changements concernent principalement les collaborateurs managers (96% des collaborateurs non-managers ne changent pas de contenu de poste et 62% des collaborateurs managers ne changent pas de contenu de poste).

Ce projet d'évolution reposant en grande partie sur l'unification de directions existantes permettra une mise en commun des savoir-faire et des expertises des collaborateurs dans une logique de performance opérationnelle et d'expertise accrue au service de nos mandants et tutelles. Cette organisation resserrée favorisera également les synergies entre les équipes, la transversalité et une harmonisation plus grande des processus. Elle offrira également la possibilité de diversifier les parcours des collaborateurs en leur donnant l'opportunité de travailler sur plusieurs fonds ou régimes au sein d'un même site. Ce projet de nouvelle organisation doit également permettre de redynamiser la mobilité interne à la DPS et sur ses bassins d'emplois.

Au-delà des impacts propres au sein de chaque direction, il sera porté une attention particulière au traitement des impacts généraux suivants :

- pour les collaborateurs impactés (manager ou non manager) par une suppression de poste ou une modification de poste, un suivi individuel sera mis en place avec leur manager et le service des ressources humaines afin d'accompagner les collaborateurs sur leur nouveau poste ;
- une organisation en multi-sites est déjà mise en œuvre au sein de certaines directions mais elle constituera une nouveauté pour d'autres, avec des managers qui devront gérer des équipes à distance et des déplacements plus nombreux (13% des managers deviennent manager à distance et 4% des collaborateurs seront nouvellement managés à distance) : cela nécessitera un accompagnement renforcé des managers concernés et des équipes avec notamment des formations au management à distance et un budget plus élevé consacré aux frais de déplacement ;
- le passage d'une logique « établissement » à une logique « site » avec un attachement des collaborateurs à la structure historique des établissements qui disparaît et qui doit être pris en

compte : un accompagnement au changement sera à mettre en place afin de favoriser l'adhésion des collaborateurs à la nouvelle organisation ;

- en raison du rapprochement de certaines directions et afin de favoriser la création du nouveau collectif de travail, il conviendra d'étudier le rapprochement des équipes concernées travaillant sur un même site et de prévoir le cas échéant leur déménagement.

B. Un plan de conduite du changement amorcé dès le lancement de la phase de préfiguration et qui se poursuivra en 2025

La préfiguration de la nouvelle organisation s'est accompagnée dès le mois de septembre 2024 d'un plan de conduite du changement décliné à l'échelle de la DPS mais également au sein de chaque direction.

Au niveau global, ce plan de conduite du changement s'est déployé de la façon suivante :

- Un dispositif de communication permettant d'expliquer la démarche, de donner une visibilité régulière sur l'avancée des travaux, de porter l'ambition, de donner du sens et d'expliquer les principes et les modalités de cette transformation. Pour ce faire, plusieurs actions ont été menées : des interviews des directeurs préfigurateurs et de la Direction DPS publiées sur NEXT, l'organisation d'un Tchat DPS le 16 octobre consacré au projet de transformation, la création d'une rubrique dédiée à la transformation dans la communauté abc'DPS de Next ... ;
- La mise en place et l'animation de collectifs dont la communauté des managers de la DPS qui jouera un rôle clé dans le déploiement du projet de nouvelle organisation, et la désignation de référents « conduite du changement » au sein de chaque direction, en appui des directeurs préfigurateurs. Ces derniers ont bénéficié d'une session de sensibilisation/formation à l'accompagnement au changement par la direction des ressources humaines ;
- La création de dispositifs d'écoute : la réalisation d'enquêtes en ligne auprès des collaborateurs de la DPS sur le projet de transformation (en octobre 2024 et en janvier 2025) afin de mesurer leur niveau d'information et de compréhension du projet et la mise en place d'une « boîte aux lettres » anonyme accessible via la communauté abc'DPS sur Next pour permettre aux collaborateurs de faire part de leurs propositions et interrogations. Les retours exprimés ont permis d'ajuster et de mieux cibler la conduite du changement à mettre en place ;
- La gestion des repositionnements individuels du fait de la mise en place de la nouvelle organisation avec la mise en place d'un dispositif de mobilité.

Par ailleurs, chaque direction a construit son plan d'accompagnement selon une approche structurée et participative afin de favoriser l'embarquement et l'adhésion des collaborateurs de chaque direction au projet. Trois axes ont été retenus par direction :

- La co-construction de la nouvelle organisation qui s'est traduite principalement par une structuration des travaux en chantiers (à thématique organisationnelle ou à thématique métier) et qui a permis d'associer les collaborateurs, managers ou non managers, à la définition de l'organisation cible et de ses enjeux ;
- L'accompagnement individuel et collectif afin de prendre en compte les besoins spécifiques des collaborateurs. Les collaborateurs ont pu s'entretenir avec les directeurs préfigurateur et/ou le service des ressources humaines afin d'exprimer leur avis sur le projet de réorganisation et leurs souhaits éventuels de mobilités ;
- La communication sur le projet et l'information régulière des collaborateurs. A ce titre, au sein de chaque direction, ont été réalisées en décembre et janvier des réunions d'information avec l'ensemble des collaborateurs sur le projet d'évolution de l'organisation de chaque direction.

Ce plan de conduite du changement se poursuivra tout au long de l'année 2025 en préparation et déclinaison de la nouvelle organisation et en cohérence avec les études d'impact menées.

IV. Le déploiement du projet d'évolution de l'organisation de la DPS

Sous réserve de l'avis du CUEP et des instances locales, l'entrée en vigueur du projet d'évolution est prévue le 1er avril 2025. Pour préparer cette échéance, le premier trimestre 2025 sera consacré à la construction des nouveaux collectifs, à la gestion des situations individuelles de mobilités, aux travaux techniques (travaux de codification, gestion des habilitations ...) nécessaires au déploiement de la nouvelle organisation.

D'ici la fin du premier semestre 2025, le projet sera complété avec la présentation en CUEP de l'organisation cible de la direction du pilotage et de l'appui à la performance (cf. II. C.).

Un point d'étape sera fait en octobre 2025 en CUEP sur les premiers mois de déploiement de la nouvelle organisation.

Une attention particulière sera portée à la mise en œuvre du plan de conduite du changement dans les prochains mois tant au niveau collectif qu'individuel, notamment à la mise en œuvre du dispositif de mobilité, ainsi qu'aux travaux d'interfaces entre directions qui devront être repensées dans le cadre de la nouvelle organisation et qui contribueront à sa réussite opérationnelle.

Afin de mesurer les effets de la transformation, plusieurs indicateurs seront suivis, notamment ceux liés et à la réalisation des actions de réorganisation, à la satisfaction des collaborateurs et à la performance opérationnelle des activités de la DPS.

Marianne Kermoal-Berthomé