

Dossier relatif au projet d'évolution de l'organisation de la Direction des politiques sociales

Comité unique de l'Etablissement public du 31 janvier 2025

Version post-réunion d'information préparatoire du 15 janvier 2025


Objectif du document



Ce dossier est à destination des représentants du personnel de la Caisse des Dépôts.

Il a pour vocation de mettre en perspective le projet d'évolution de l'organisation de la Direction des politiques sociales (DPS).

Ainsi, il détaille :

- Le **cadre général du projet d'évolution de l'organisation de la DPS** en précisant notamment le contexte, les objectifs et enjeux du projet ainsi que les évolutions organisationnelles associées ;
 - Le **cadre méthodologique du projet** qui revient sur les étapes clés d'élaboration du projet ainsi que le dispositif d'accompagnement au changement mis en œuvre ;
 - Le **plan de déploiement** du projet ;
 - Les **évolutions par direction**, intégrant les organigrammes avant/après, les matrices de passage, les études d'impact et les plans de conduite du changement associés.
- 

Sommaire

01	Cadre général du projet d'évolution de l'organisation de la DPS	5
02	Cadre méthodologique du projet d'évolution de l'organisation de la DPS	28
03	Plan de déploiement	41
04	Evolution de l'organisation de la DPS par direction	48
05	Annexes	155

Présentations en CUEP et CLU

Contenu et calendrier des présentations au sein des différentes instances

CUEP

- Présentation du **projet d'évolution de l'organisation** de la DPS
- Présentation du projet d'évolution de **chacune des directions à l'exception des directions de site**. Seule la partie « raison d'être » des directions de site sera partagée en CUEP ; les autres éléments dont les organigrammes avant/après et les matrices de passage seront présentés en CLU

CLU Angers, Bordeaux et Ile-de-France

- Présentation globale du **projet d'évolution de l'organisation de la DPS**
- Présentation du projet de création des **directions de site**
- Présentation de la **déclinaison des effectifs, par nouvelle direction, sur chaque bassin d'emploi**

31 janvier 2025

CUEP

19 février 2025

CLU Angers

21 février 2025

CLU Bordeaux

3 mars 2025

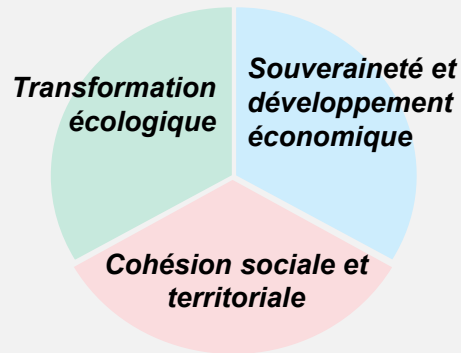
CLU Ile-de-France

01

**Cadre général du projet d'évolution de
l'organisation de la DPS**

La DPS au service de la stratégie du groupe Caisse des Dépôts ...

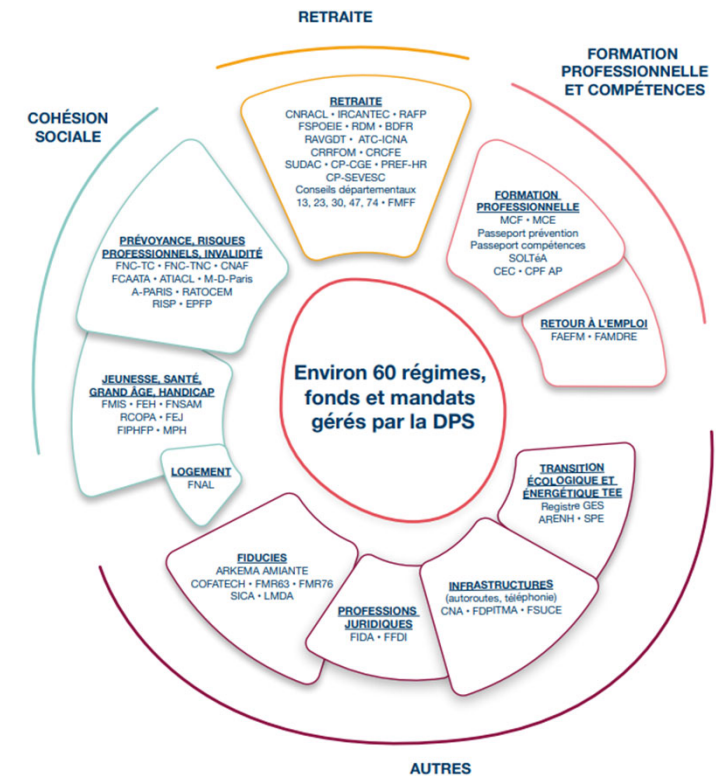
L'intervention du groupe Caisse des Dépôts se structure autour de trois objectifs stratégiques.



La DPS accompagne les parcours de vie des Français pour un accès facilité aux droits sociaux. Elle contribue à la cohésion sociale ainsi qu'à la réduction de la fracture territoriale.

Cette ambition se traduit dans son plan stratégique Cohésion 2025, visant à faire de la DPS un acteur de référence des politiques sociales.

La DPS intervient principalement sur quatre domaines :



Une direction qui a su s'adapter pour répondre à des défis internes et externes

Sous l'effet des **évolutions stratégiques et organisationnelles** de la Caisse des Dépôts mais également du déploiement de son plan stratégique Cohésion 2025, la DPS a évolué ces dernières années tant dans son **organisation interne** que dans ses **domaines d'activités**.

FILIÉRISATION DE FONCTIONS

- Ses **fonctions transverses SI, RH et communication** ont été filiérisées au sein de l'Etablissement public CDC.
- Les **fonctions sur la relation clients, les études et statistiques et le contrôle de gestion** ont été filiérisées au sein de la DPS avec une organisation multi-sites.

➤ Cela a permis de rapprocher la DPS des autres directions de l'Etablissement public, de favoriser la montée en compétences des équipes et d'améliorer le fonctionnement transversal.



MUTUALISATION D'ACTIVITÉS

- Des **mutualisations d'activités dans le champ des retraites** ont été menées.

➤ Cela a permis de développer son **efficience** et d'avoir un **guichet unique pour les employeurs publics** quel que soit le régime d'affiliation de leurs agents.



RENFORCEMENT DE SON ACTION SUR LES PARCOURS DE VIE DES FRANÇAIS

- La direction a su diversifier **ses activités** pour couvrir un **champ large des politiques sociales** - retraite, formation professionnelle, handicap, grand âge et santé.
- Elle gère à date **une soixantaine de de fonds et mandats** qui lui sont confiés par l'Etat.

➤ Cela a permis de **développer de nouveaux services pour accompagner les parcours de vie des Français et faciliter l'accès aux droits sociaux**.



Des transformations qui témoignent de la **capacité d'adaptation de la DPS** et qui nécessitent aujourd'hui d'être poursuivies.

Un contexte qui rend nécessaire la poursuite des transformations

Le contexte actuel, interne et externe, impose à la DPS de renforcer son efficacité opérationnelle en poursuivant les transformations mises en œuvre ces dernières années



Des exigences renforcées de nos mandants

Des **exigences fortes de nos mandants et des corps de contrôle** pour des coûts transparents et une plus grande efficacité de gestion, dans un contexte de finances publiques dégradées. Une tendance accrue à **comparer la DPS avec d'autres opérateurs du champ social**.



Des enjeux d'équilibre économique

Un **déficit de gestion de la direction qui s'est accru et fait l'objet d'une attention renforcée** de la Commission de surveillance et du Directeur Général, nécessitant des actions correctrices pour réduire le déséquilibre actuel.



Une recherche d'efficacité opérationnelle

Une **exigence d'efficacité opérationnelle** au cœur du projet managérial de la CDC, *Grandissons ensemble*, et de la démarche de transformation opérationnelle, *Efficaces ensemble*.

Face à ces constats, la nécessité pour la DPS de se transformer pour :



Consolider et pérenniser ses **mandats**



Disposer des conditions nécessaires au **développement de ses activités**



Tirer les conséquences des évolutions récentes de la DPS sur son organisation pour qu'elle reflète mieux le champ de ses activités et soit porteuse de **plus d'efficacité**

Les enjeux de la transformation



Simplifier et renforcer la **lisibilité de l'organisation** de la DPS

Renforcer la **qualité de service** et l'**efficacité opérationnelle** de ses activités



Améliorer l'**équilibre économique** de ses mandats : éclairer les enjeux et les leviers

Définir une **stratégie de développement de ses activités** cohérente et soutenable



Les diapositives suivantes exposent la **méthode d'élaboration** de ce projet, **les évolutions organisationnelles** de la DPS ainsi que **les bénéfices visés par la nouvelle organisation**.

La méthode retenue pour répondre à ces enjeux



Le lancement d'un projet de transformation de la DPS en janvier 2024



Focus sur les 7 chantiers de réflexion de la transformation

Sept chantiers prioritaires de transformation de la DPS ont été identifiés par le comité exécutif (COMEX) de la DPS et lancés en début d'année 2024 au service d'une **efficacité opérationnelle améliorée de la DPS et de ses mandats**.

Les travaux menés se structurent en trois volets :

1. **l'organisation de la DPS**
2. **les modalités de mise en œuvre de ses activités**
3. **la vision prospective**

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'Établissement public**.

Chantier 1

Améliorer et simplifier l'organisation actuelle site/établissement/gestion de fonds

Chantier 2

Améliorer l'organisation actuelle de la DPS pour renforcer la lisibilité et l'efficacité de ses actions tant au niveau de ses domaines métiers que de ses fonctions transverses/support

- **Être plus performant au service de nos mandats**
- **Renforcer la lisibilité de notre organisation**

Les conclusions de ces deux chantiers ont permis de définir les principes directeurs de la nouvelle organisation

Chantier 3

Elaborer un bilan des activités exercées par la DPS pour le compte des autres directions de l'EP

Chantier 4

Refondre les dialogues de gestion RH

Chantier 5

Accroître la performance opérationnelle de nos mandats et la transparence des coûts

Chantier 6

Anticiper les impacts de l'intelligence artificielle sur les métiers de gestionnaire et de conseiller client

Chantier 7

Définir une stratégie de développement des activités la DPS

- **Irriguer la feuille de route de la DPS**
- **Anticiper l'évolution de notre activité et de nos moyens humains pour piloter plus efficacement les ressources de la direction**

Chantiers structurels

Les principes directeurs du projet d'évolution

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

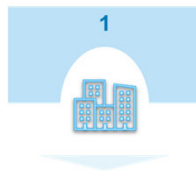


Ces principes ainsi que les évolutions organisationnelles envisagées ont été détaillés dans une note d'intention qui a été présentée pour information au Comité unique de l'Etablissement public du 26 juin 2024.

Ce projet porte plusieurs **changements structurels** impactant l'organisation des sites de la DPS et les directions d'établissement de Bordeaux et d'Angers-Paris, les directions et départements métiers, les fonctions transverses ainsi que le secrétariat général.

Les évolutions organisationnelles

En cohérence avec les principes rappelés supra, la nouvelle DPS s'organise en neuf directions :



1
La reconnaissance de nos deux sites d'Angers et Bordeaux comme des sites pluriactivités de la Caisse des Dépôts

Une plus grande valorisation des sites d'Angers et de Bordeaux et de leurs bassins d'emploi au sein de l'Établissement public et une organisation simplifiée avec la création de deux directions de site

- Suppression de la notion d'établissement et création de la **direction de site d'Angers/Cholet/Metz** et de la **direction de site de Bordeaux**

Une visibilité renforcée des métiers de la DPS avec trois directions métiers

- Création de la **direction des retraites** : simplification du métier retraite et renforcement des synergies entre les équipes des différents sites
 - Cette direction résulte du rapprochement des directions de la gestion des établissements de Bordeaux et d'Angers-Paris et de la direction du projet retraite.
- Création de la **direction de la santé et de l'autonomie** : rapprochement et valorisation des activités de la DPS dans le handicap, le grand âge et la santé.
 - Cette direction, issue du rapprochement du département handicap et du département grand âge santé, est enrichie des activités de recouvrement du FIPHFP gérées actuellement au sein de la direction de gestion de l'établissement d'Angers-Paris et de la gestion des fonds de compensation (FMIS et FEH) et du fonds national de prévention assurée actuellement par la direction de gestion de l'établissement de Bordeaux.
- Evolution de l'organisation interne de la **direction de la formation professionnelle** : meilleure structuration des missions entre et au sein de ses services mais également avec les fonctions transverses de la DPS. Son nom est également simplifié en évoluant de direction de la formation professionnelle et des compétences à direction de la formation professionnelle.



2
L'unification des équipes qui gèrent les retraites pour créer des synergies entre les équipes des différents sites



4
Le fonctionnement en multisites pour toutes les directions de la DPS



5
Le rapprochement de directions ou départements de la DPS pour renforcer les complémentarités et la transversalité

Les évolutions organisationnelles



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 multisites pour toutes les directions de la DPS



Le fonctionnement en multisites pour toutes les directions de la DPS



Le rapprochement de directions ou départements de la DPS pour renforcer les complémentarités et la transversalité

Un pilotage renforcé de la DPS pour une plus grande efficacité de gestion

- Création d'une **direction du pilotage et de l'appui à la performance**

➤ Cette direction résulte du rapprochement des services du secrétariat général et de services des directions du pilotage et de l'appui aujourd'hui dans les établissements.

La construction de cette direction s'opère selon un rythme différencié avec, au 1er avril 2025, une première étape de mise en place de la nouvelle organisation qui sera complétée d'ici la fin du premier semestre 2025.

Une organisation resserrée et plus efficace avec trois directions transverses

- Création d'une **direction de la gestion financière et des statistiques** : renforcement et optimisation des synergies dans une logique de performance opérationnelle et d'expertise accrue au service de nos mandants et tutelles

➤ Cette direction résulte du rapprochement de la direction des finances et de la direction des études et des statistiques

- Création d'une **direction innovation et prospective** : renforcement et optimisation des synergies afin d'accroître la capacité d'innovation et de prospective de la DPS

➤ Cette direction est issue du rapprochement du département innovation et du département développement.

- **Changement de nom 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.

Les bénéfices visés de cette nouvelle organisation

Une transformation qui permettra à la DPS d'être plus lisible et plus efficiente

Une lisibilité et une efficacité de l'organisation renforcées

- ▶ Des rapprochements de directions dans une logique de complémentarité des activités et d'expertise accrue au service de nos mandants et tutelles
- ▶ Des sites Angers – Bordeaux mieux valorisés à l'échelle du groupe CDC
- ▶ Une meilleure visibilité et coordination de l'activité santé et autonomie à l'échelle du groupe CDC
- ▶ Des interfaces avec les autres directions de l'EP facilitées



Une gestion des retraites unifiée

- ▶ Une organisation de gestion des retraites simplifiée, plus lisible et plus visible tant en interne qu'en externe
- ▶ Une performance de gestion accrue grâce à un pilotage unifié du métier retraite et une plus grande harmonisation des processus
- ▶ Un statut d'opérateur de retraite multi-régimes renforcé



Un pilotage économique des mandats amélioré

- ▶ Une organisation plus adaptée pour un pilotage économique renforcé des mandats et une gestion plus efficiente
- ▶ Une gestion de la relation aux gouvernances des fonds et à l'Etat plus unifiée afin d'assurer une meilleure coordination et une plus grande cohérence dans le pilotage des mandats
- ▶ Un investissement renforcé pour améliorer l'équilibre économique des mandats, la transparence des coûts et la performance opérationnelle des activités



Un collectif plus fort

- ▶ Une organisation plus resserrée de manière à favoriser les synergies entre équipes et la transversalité
- ▶ Des activités mutualisées pour un partage plus grand des expériences et expertises
- ▶ Une opportunité d'offrir des perspectives de mobilité en réponse aux attentes de collaborateurs



Les facteurs clés de succès et points d'attention

Ce qu'il faut pour réussir

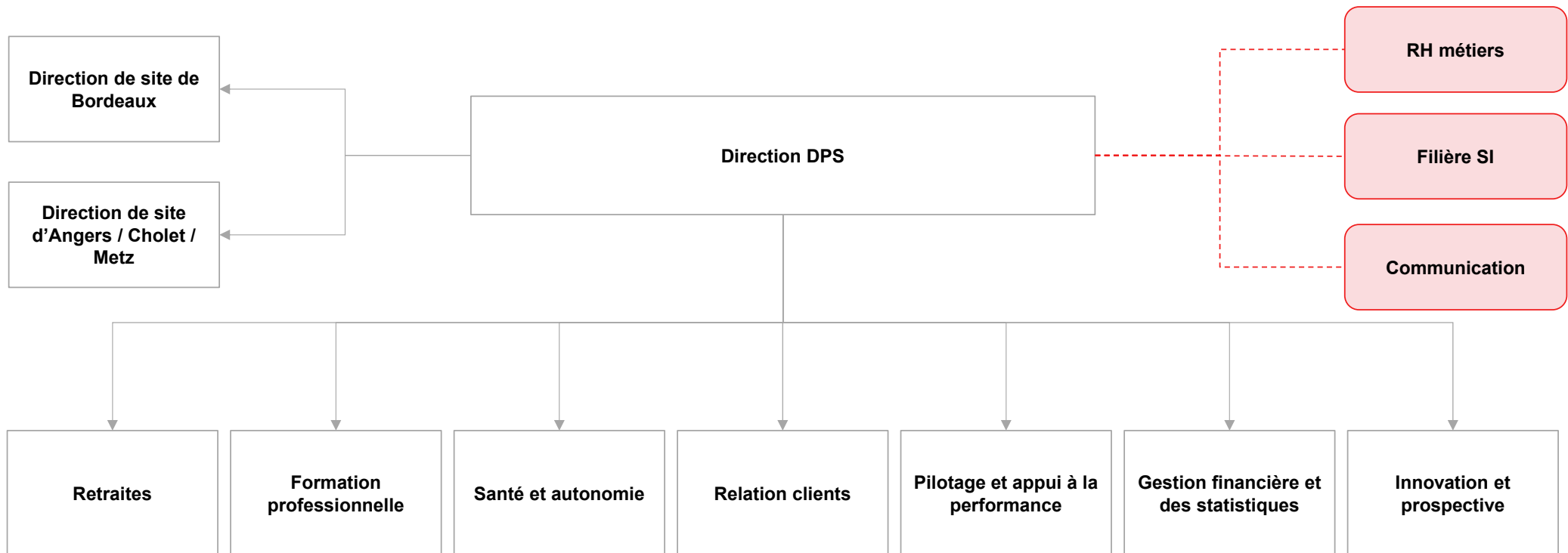
- La **bonne compréhension** de la nouvelle organisation et de ses **enjeux** par les collaborateurs de la DPS
- **L'embarquement des collaborateurs DPS** dans le projet de la nouvelle organisation
- **Une démarche de transparence** dans la construction du projet de nouvelle organisation
- La **mobilisation des managers** dans l'élaboration et la déclinaison de ce projet
- L'acceptation et l'intégration de la **notion de site** au sein de la DPS mais également au sein de l'Etablissement public

Les points d'attention dans l'atteinte de la cible

- Une mise en œuvre effective de la nouvelle organisation prévue au 1^{er} avril 2025 qui sera **complétée sur le premier semestre 2025 notamment dans sa dimension de pilotage**
- Des **directions qui font évoluer leurs modalités de travail** (process et interfaces) parallèlement à la mise en œuvre de la nouvelle organisation
- La nécessité de **garantir une continuité de service dans une direction à forts enjeux opérationnels**

Organisation de la DPS

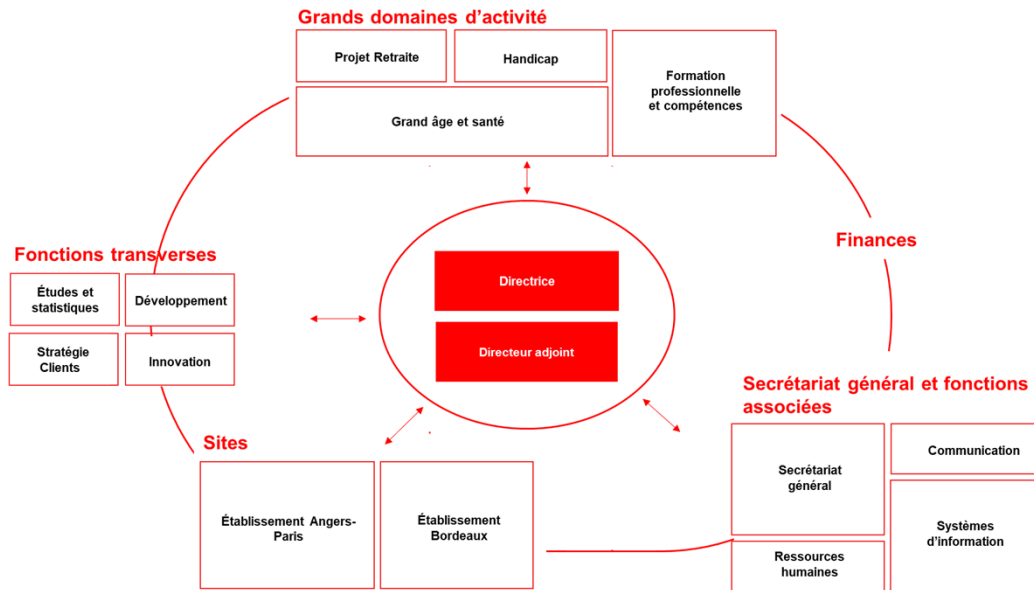
Organisation cible envisagée



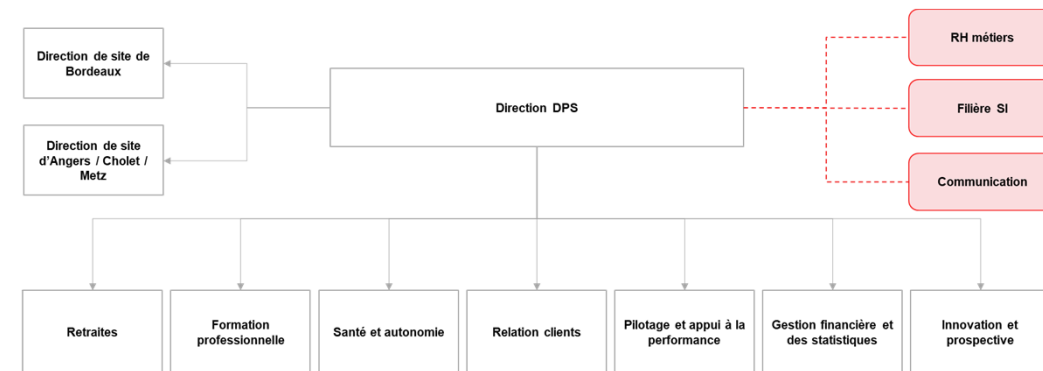
Organisation de la DPS

Evolutions entre l'organisation actuelle et l'organisation cible envisagée

Organisation actuelle de la DPS



Organisation cible envisagée de la DPS



Matrice de passage globale

	Total	DPS - direction	DFP	DGFS	Direction Site Angers-Cholet-Metz	Direction site Bordeaux	Retraites	Innovation et prospective	Pilotage	Santé Autonomie	DOT
Création	6							3	1	2	
P00000 - DPS	8	5						1	1	1	
P0D000 - DPT DEVELOPPEMENT	5							5			
P0E000 - DIR ETUDES ET STAT	21			20				1			
P0F000 - DIR DES FINANCES	109 (8)			109 (8)							
P0G000 - DPT GRAND AGE ET SANTE	3									3	
P0H000 - DIR HANDICAP	28									28	
P0I000 - DPT INNOVATION	22 (5)							22 (5)			
P0R000 - DIR PROJET RETRAITE	16						15		1		
P0SF00 - DIR FORM PRO-COMPETENCE	148 (5)		148 (5)								
P0SG00 - Secrétariat Général DPS	53 (4)								53 (4)		
PA0000 - DIR ETABL ANGERS PARIS	429 (6)	1			54		326 (2)		35 (1)	8	5 (3)
PP0000 - DPS BORDEAUX	579 (17)					58 (2)	441 (12)		56 (3)	24	
Total général	1427 (45)	6	148 (5)	129 (8)	54	58 (2)	782 (14)	32 (5)	147 (8)	66	5 (3)

La matrice est construite de la façon suivante :

- sur la base des effectifs permanents au 31/12/2024, y compris les collaborateurs en congés longue maladie et congés parentaux

- en intégrant également les postes à pourvoir (35) dont les fiches de postes sont ou seront publiées

- en prenant en compte entre () les effectifs non permanents : apprentis, contrats de projet, contrats courts sauf pour motif de remplacement d'agent absent (poste déjà comptabilisé dans les effectifs permanents)

Certains collaborateurs sont positionnés sur des postes créés temporairement afin d'accompagner la transformation, ces postes seront fermés après la mobilité ou le départ de ces collaborateurs.

Les postes vacants seront pourvus de façon prioritaire par des redéploiements internes DPS.

Synthèse des impacts au niveau de la DPS

Impacts RH*

Permanents	collaborateurs non-managers		managers		Total	
	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll
<i>ne change pas de contenu du poste</i>	96%	1144	62%	121	91%	1 265
<i>voit leur fiche de poste mise à jour sans modification substantielle du poste</i>	2%	24	7%	14	3%	38
<i>change de poste</i>	2%	24	31%	61	6%	85
<i>ne change pas de SHD</i>	80%	955	68%	133	78%	1 088
<i>sera nouvellement managé à distance</i>	3%	30	11%	22	4%	52
<i>devient manager à distance</i>			13%	26		

* Ces données concernent les collaborateurs présents et n'incluent pas les postes vacants.

Organisation de la DPS

Mise à jour de l'arrêté portant organisation de la Caisse des dépôts et consignations – projet de texte

Article 5

Direction chargée des Politiques Sociales

La Direction est placée sous l'autorité d'un Directeur, chef de service santé et sécurité au travail pour l'ensemble des personnels de sa Direction, sous réserve des dispositions applicables au site de Bordeaux et ses annexes et au site d'Angers et ses annexes de Cholet et Metz, et d'un directeur adjoint. Elle met en œuvre les missions de la Caisse des dépôts et consignations relevant de la retraite et de la protection sociale, des politiques de solidarité, notamment en matière de handicap, de vieillissement et de santé, ainsi que les activités relatives à la formation et aux compétences.

Elle comprend :

- Sites :
 - la Direction du site de Bordeaux, placée sous l'autorité d'un directeur qui assure en outre les responsabilités de chef de site de Bordeaux et ses annexes ;
 - la Direction du site d'Angers - Cholet - Metz, placé sous l'autorité d'un directeur qui assure en outre les responsabilités de chef de site d'Angers et ses annexes de Cholet et de Metz.
- Grands domaines d'activité et fonctions transverses :
 - la Direction chargée de la formation professionnelle, placée sous l'autorité d'un directeur ;
 - la Direction chargée des retraites, placée sous l'autorité d'un directeur ;
 - la Direction chargée de la santé et de l'autonomie, placé sous l'autorité d'un directeur ;
 - la Direction chargée de la relation clients, placée sous l'autorité d'un directeur ;
 - le Département chargé du pilotage et de l'appui à la performance, placé sous l'autorité d'un directeur ;
 - le Département chargé de la gestion financière et des statistiques, placé sous l'autorité d'un directeur ;
 - le Département chargé de l'innovation et de la prospective, placé sous l'autorité d'un directeur.

La gestion des locaux et des immeubles est assurée par les services du site de Bordeaux pour le site de Bordeaux et ses annexes, et par les services du site d'Angers pour les sites d'Angers et ses annexes de Cholet et de Metz.

Les directeurs des sites de Bordeaux et d'Angers sont chefs de service santé et sécurité aux travail pour les risques bâtimentaires de l'ensemble des personnels de la Caisse des dépôts et consignations travaillant sur ces sites.



**Suppression de la notion
d'établissement et renforcement de la
fonction de site**

La création des directions de site

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 des fonctions sur la relation clients, les études et statistiques et le 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 composition évoluer de manière significative : les collaborateurs de l'établissement ne représentent désormais plus que la moitié des effectifs des sites** qui accueillent des collaborateurs, qui tout en appartenant à la DPS, relèvent de lignes hiérarchiques différentes du fait de directions et départements implantés en multi-sites, ainsi que de 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 sur le site, 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 à enrichir.

Face à ces constats, le projet d'évolution de l'organisation de la DPS :

- **supprime la notion d'établissement ;**
- **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.**

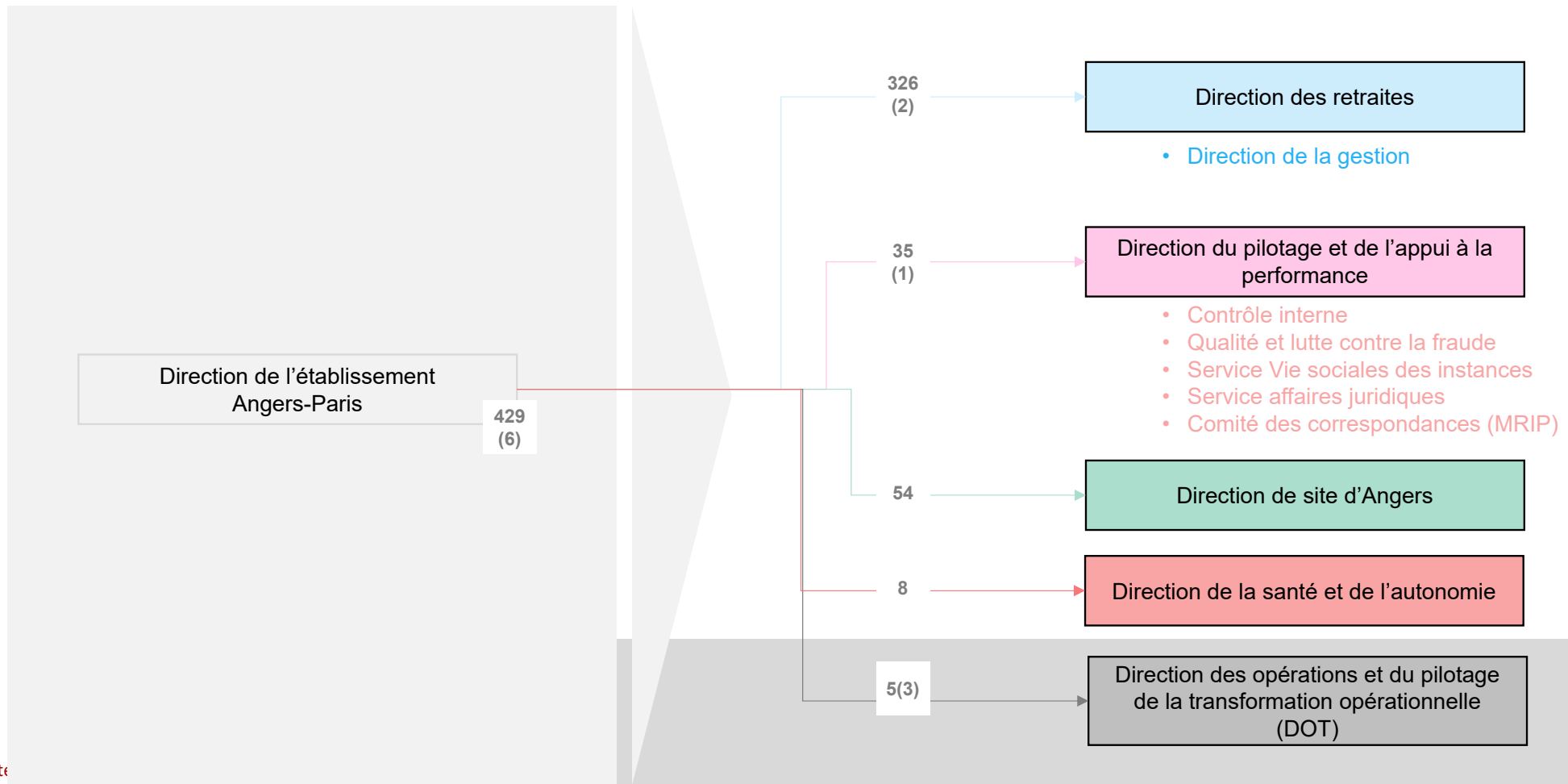
Ces évolutions permettront de simplifier et rendre plus lisible l'organisation de la DPS, de clarifier les responsabilités et de mieux valoriser à l'échelle de l'Etablissement public la dimension majeure des sites de Bordeaux et d'Angers-Cholet-Metz et de leurs bassins d'emploi, qui ont vocation à être des sites Caisse des Dépôts.

Caisse des Dépôts



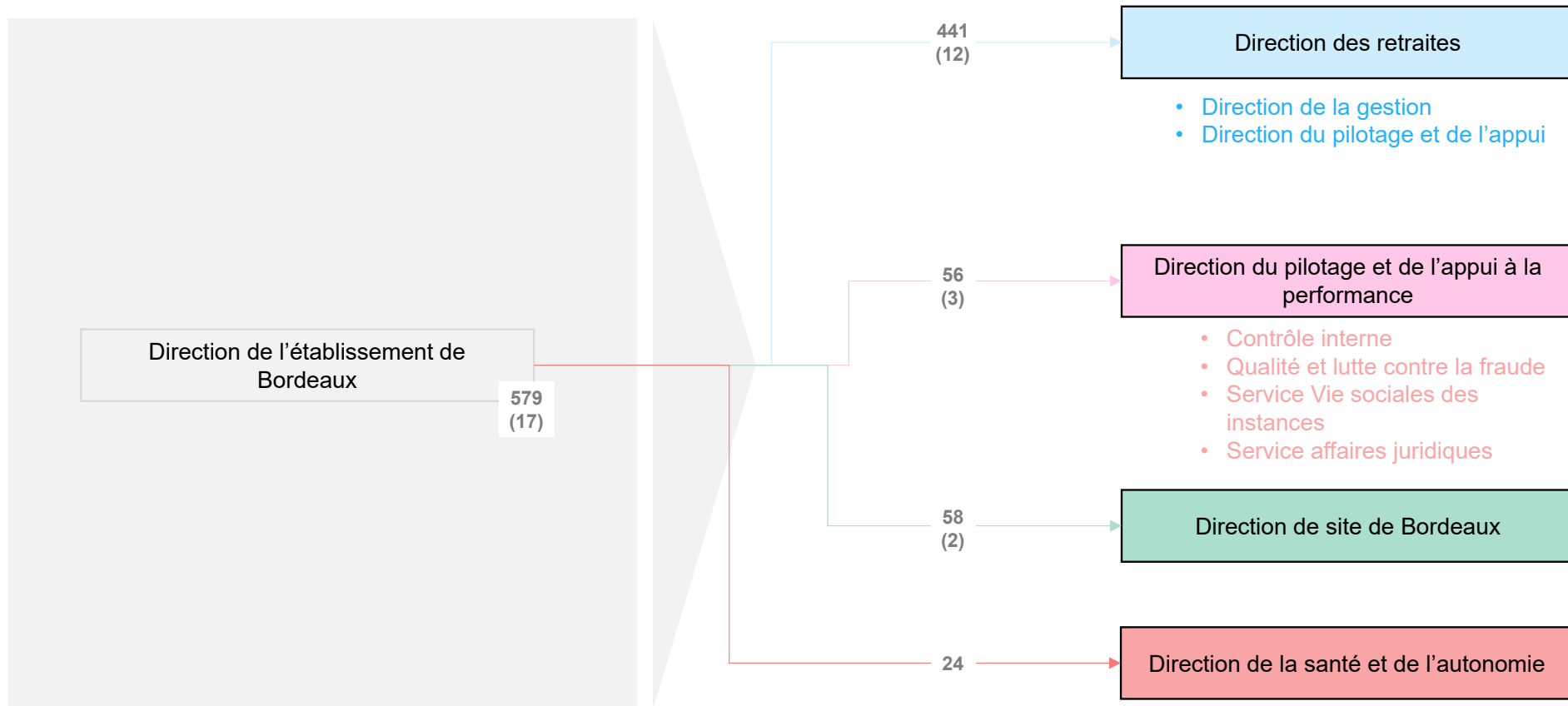
Organisation de la DPS

Mouvements depuis l'établissement d'Angers-Paris vers les nouvelles directions de la DPS



Organisation de la DPS

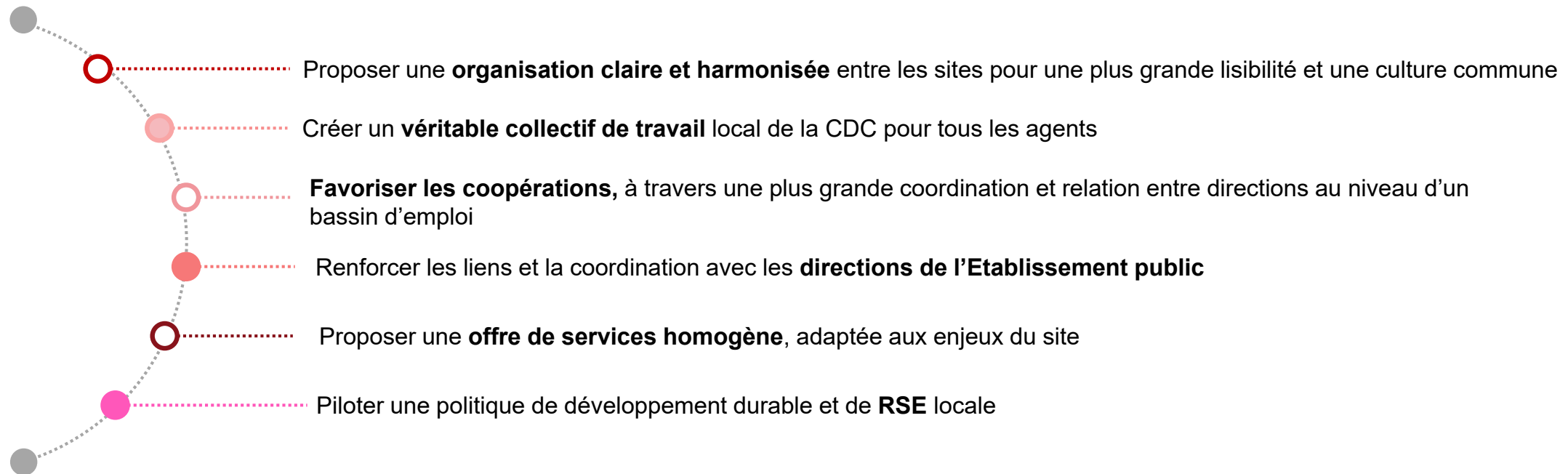
Mouvements depuis l'établissement de Bordeaux vers les nouvelles directions de la DPS



La création des directions de site

Les enjeux de ces nouvelles directions

Une direction qui s'engage au **service des agents et directions** de la Caisse des Dépôts pour **accompagner leur quotidien, contribuer à un collectif de travail équilibré** et porter **les stratégies de notre institution** et leur adaptation.



La création des directions de site

Missions des directions de site



Offrir, aux collaborateurs présents sur site, l'environnement de travail adéquat

- Pilote la **gestion bâtementaire** du site et des services aux occupants
- Pilote la **gestion de crise** dès lors qu'elle concerne le bâtementaire, le sanitaire ou l'environnemental
- Pilote localement les **politiques RSE** de la Caisse des Dépôts, dont les volets immobilier, sociétal, environnement de travail



Animer le bassin d'emploi et favoriser la transversalité entre les équipes de l'EP

- Pilote la **communication, l'animation du site, l'information** des directions du site
- Propose une **offre de services** aux directions du site
- Contribue de façon pro active à une **dynamique de développement** des activités en lien avec la direction innovation et prospective
- Pilote le **dialogue social**, avec un directeur de site président des instances locales ; ce rôle s'articule avec les instances nationales. Il s'exercera à l'identique à Angers et à Bordeaux et en coordination avec la direction des ressources humaines. Le périmètre de présentation des dossiers au niveau des instances sera celui du site et concernera les directions de l'EP qui y sont implantées.
- Anime le **bassin d'emploi** en coordination avec la direction des ressources humaines et les directions implantées sur site

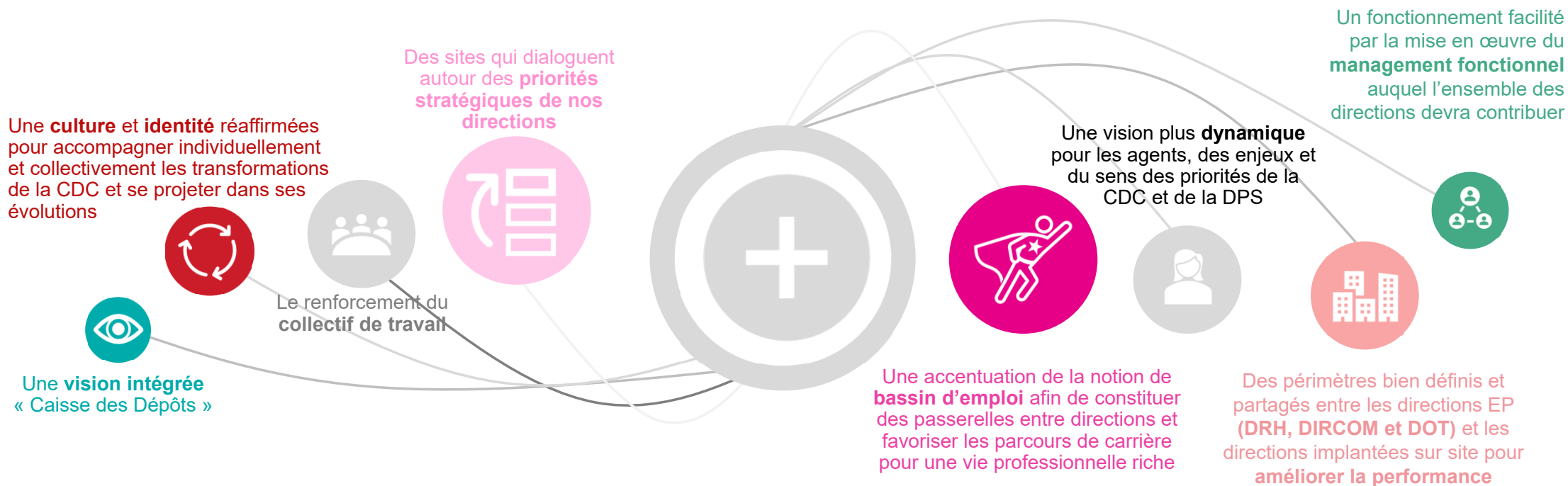


Être un acteur socle dans la déclinaison de la stratégie de l'EP

- Propose une **offre de services aux directions du site**
- Accompagne les directions présentes sur site dans la mise en œuvre de leurs **grandes orientations et des projets stratégiques de la CDC**

La création des directions de site

Les bénéfices attendus



Organisation de la DPS

Réflexions sur l'évolution de la Cellule d'Appui Opérationnel de Bordeaux

Rattachée à la Direction de l'Accompagnement et de la Coordination de l'établissement de Bordeaux, la CAO a pour mission de proposer un renfort opérationnel à des équipes qui font face à des besoins ponctuels (pic d'activité, développement d'un nouveau projet...). Elle est composée de personnels permanents majoritairement non-cadres et de quelques cadres. Les missions effectuées sont principalement dans le domaine de la gestion retraite. En pratique, la CAO remplit deux fonctions. Elle **appuie les équipes de gestion de la DPS** dans leur activité et elle **accompagne la transition de certains agents entre deux postes**.

Dans le contexte de la suppression de l'établissement de Bordeaux et de la création d'une direction de site, il a été initialement envisagé de faire évoluer la CAO en une Cellule de Transition Professionnelle à compter du 1^{er} avril 2025.

Compte tenu des échanges qui ont eu lieu lors de la réunion préparatoire au CUEP, il apparaît nécessaire de réexaminer les conditions d'évolution de la CAO, dans le cadre de la transformation de la DPS.

Un groupe de travail DPS / DRH sera donc mis en place au cours du premier trimestre et présentera ses conclusions en octobre 2025, à l'occasion du bilan à 6 mois de la nouvelle organisation.

Ce groupe de travail permettra d'instruire le sujet en veillant à la cohérence des solutions envisagées avec la nouvelle organisation de la DPS (suppression des établissements) et avec les orientations prises récemment pour la DRH au niveau de l'EP Caisse des Dépôts.

Les collaborateurs aujourd'hui affectés à la CAO sont reçus par leur manager et par la DRH pour examiner leur situation. S'ils sont **affectés sur une mission au sein d'une direction de la DPS qui correspond à un besoin permanent et qu'ils souhaitent y travailler de façon pérenne, ils seront positionnés avec effet au 1er avril 2025 au sein de la direction concernée** : direction de la santé et de l'autonomie, direction de site de Bordeaux ou direction des retraites. **Les collaborateurs pour lesquels une des deux conditions évoquées n'est pas remplie resteront affectés à la CAO, en attendant les conclusions du groupe de travail.**

Organisation de la DPS

Principes relatifs au dialogue social local

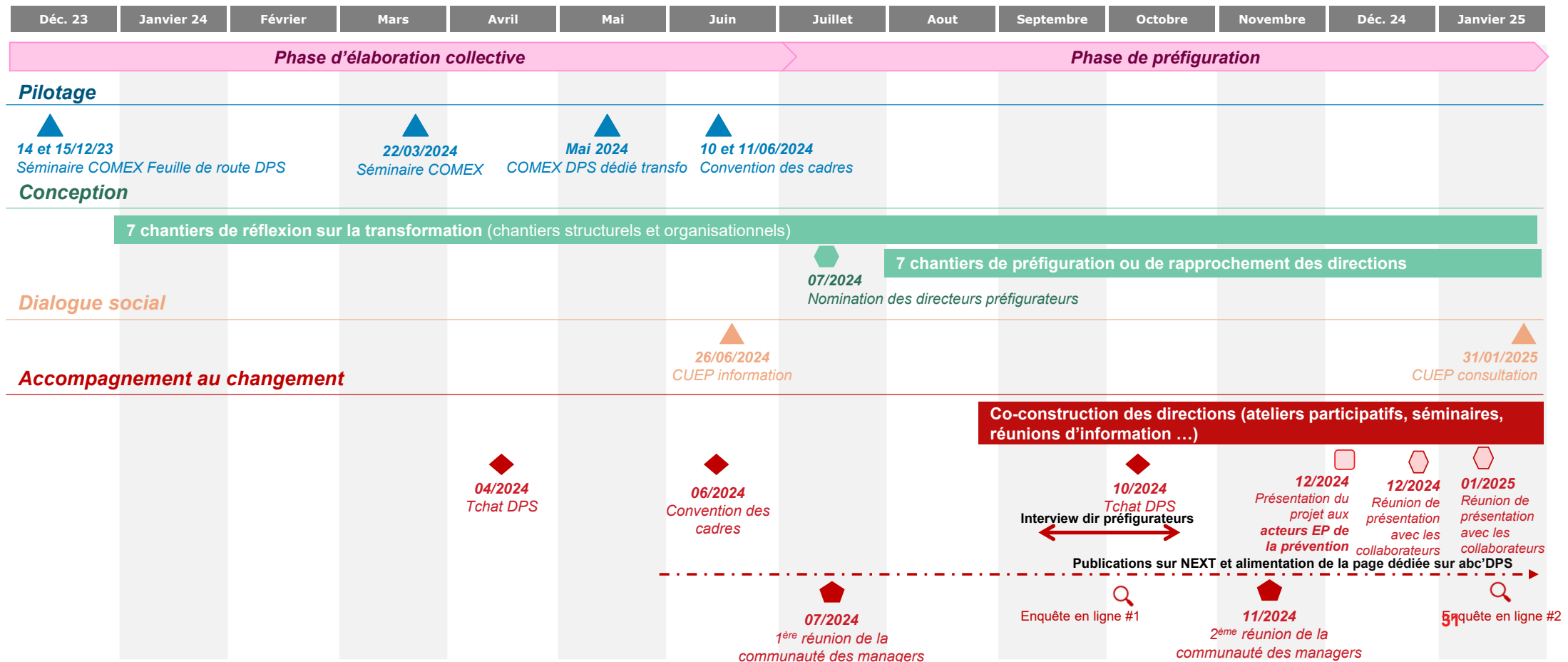
- Le dialogue social concernant les entités locales s'inscrit dans le **cadre réglementaire concernant les IRP de la Caisse des Dépôts** : décret du 13 juillet 1998 modifié le 11 août 2022 et l'arrêté du 30 septembre 2022 créant les CLU.
- Les **sujets concernant Angers-Cholet-Metz, Bordeaux ou l'Île de France** relèvent de la compétence des CLU et de leurs formations spécialisées (FSSSCT), quelle que soit la direction concernée, à l'exception des DR qui relèvent de la compétence du CUEP. Ces instances sont présidées par le directeur de site à Angers et Bordeaux.
- **Chaque direction** amenée à consulter un CLU **porte la présentation du dossier en instance.**
- Le **dialogue informel est conduit sous la responsabilité des directeurs de site dans une recherche de convergence** qui fera l'objet d'une concertation pour retenir les meilleures pratiques.

02

**Cadre méthodologique du projet
d'évolution de l'organisation de la DPS**

Description des étapes clés du projet

Depuis décembre 2023, le comité exécutif de la DPS travaille sur le projet de transformation de la direction. Après une phase d'élaboration collective (au cours du premier semestre 2024), une phase de préfiguration de la nouvelle organisation est en cours depuis juillet 2024. Des directeurs préfigureurs ont été désignés pour formaliser notamment les propositions d'organisation des futures directions.



Description des étapes clés du projet

Focus autour de la phase d'élaboration collective



Décembre 2023 à juin 2024

Le projet a démarré par une phase d'élaboration collective, portée **par les membres du COMEX de la DPS**. Ainsi, les 7 chantiers qui ont émergé de cette réflexion, ont fait l'objet, au cours du premier semestre 2024, de plusieurs groupes de travail internes à la direction (2 séminaires COMEX DPS, 1 séminaire des codirs des 2 établissements, plusieurs COMEX DPS dédiés et une trentaine de réunions en atelier), auxquels ont été associées d'autres directions de l'établissement public CDC.

Ces réflexions ont permis de poser les grands principes d'évolution de l'organisation de la DPS. Ils ont été présentés devant près de 500 collaborateurs cadres de la DPS lors de sa **convention des cadres des 10 et 11 juin 2024** ainsi qu'aux organisations syndicales, pour information, lors du **CUEP du 26 juin 2024**. La **note d'intention du projet** a par ailleurs été mise en ligne sur NEXT et est accessible à l'ensemble des collaborateurs de la DPS.



Description des étapes clés du projet

Focus autour de la phase de préfiguration

Juillet à décembre 2024

En juillet, des **directeurs préfigureurs** ont été nommés et ont reçu une **lettre de mission** avec comme ambition de travailler à la construction de leur future direction et d'en conduire les travaux. Dans le cadre du rapprochement de directions existantes, il s'agissait d'identifier et de travailler les synergies possibles.



Focus sur la méthode de co-construction du projet adoptée par les directions

Dans ce cadre, ils ont défini des **chantiers** de façon à structurer leurs travaux de conception de la nouvelle organisation. Ces travaux de préfiguration ont associé les managers et ont permis de formaliser des propositions sur la construction de **l'organisation**, la **dénomination** des équipes, les **activités** portées par les équipes, ...

Ces éléments ont été **partagés avec les équipes lors de réunions organisés par les directeurs préfigureurs sur le deuxième semestre**.

Enfin et en soutien à cette démarche, tous les directeurs préfigureurs se sont entourés de référent conduite du changement, chargés d'appuyer le directeur préfigureur sur ce volet.

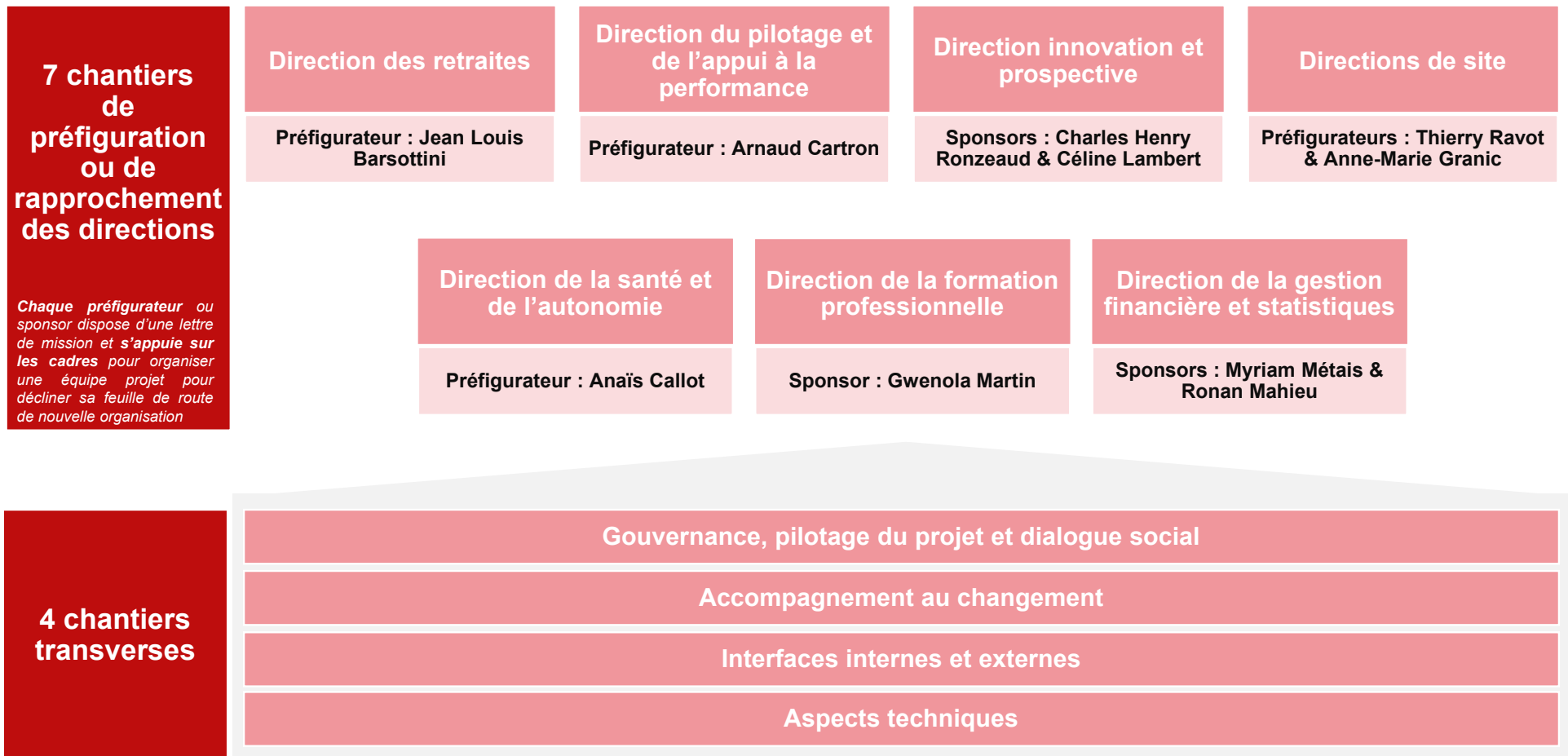
Les travaux de co construction menés au sein de chaque direction sont détaillés dans la partie 4. du présent dossier.

En parallèle et au niveau global, une équipe projet auprès de la Direction a accompagné la mise en place d'une **gouvernance**, le **pilotage du projet** et l'élaboration et la déclinaison d'un **plan de conduite du changement**.

Organisation des chantiers du projet

7 chantiers de préfiguration et 4 chantiers transverses

Les deux chantiers organisationnels de réflexion de la transformation de début 2024 ont amené à structurer les activités du projet comme suit :



Dispositif d'accompagnement au changement mis en œuvre pour ce projet



La conduite du changement concerne la DPS dans son ensemble et chaque direction. Un plan de conduite du changement a été élaboré et est déployé à l'échelle de la DPS. Par ailleurs, chaque directeur préfigurateur décline un plan d'accompagnement au changement au sein de sa direction.

Communication interne

Le dispositif de communication a pour but :

- d'expliquer la démarche
- de donner de la 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

Il s'appuie sur les moyens et méthodes existants et en le complétant en fonction des besoins des directeurs préfigurateurs et des propositions de l'équipe centrale projet.

Actions : interviews des directeurs préfigurateurs et de la Direction DPS publiées sur NEXT, Tchat DPS du 16 octobre consacré au projet de transformation de la DPS, création d'une rubrique dédiée à la transformation dans la communauté abc'DPS de Next ...

Dispositif d'écoute

- **Enquêtes en ligne** auprès des collaborateurs de la DPS sur le projet de transformation de la DPS (en octobre et en janvier)
- 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 sur la transformation



Mise en place et animation de collectifs

- Création d'une **communauté des managers de la DPS**
- Désignation de **référénts conduite du changement** au sein des directions

Repositionnement et mobilité

- Définition de principes directeurs pour structurer et gérer les opportunités de mobilité au sein de la DPS
- Création de dispositifs permettant d'**harmoniser les évolutions** (formation, montée en compétences et mobilité)
- Gestion des **situations individuelles** au cas par cas

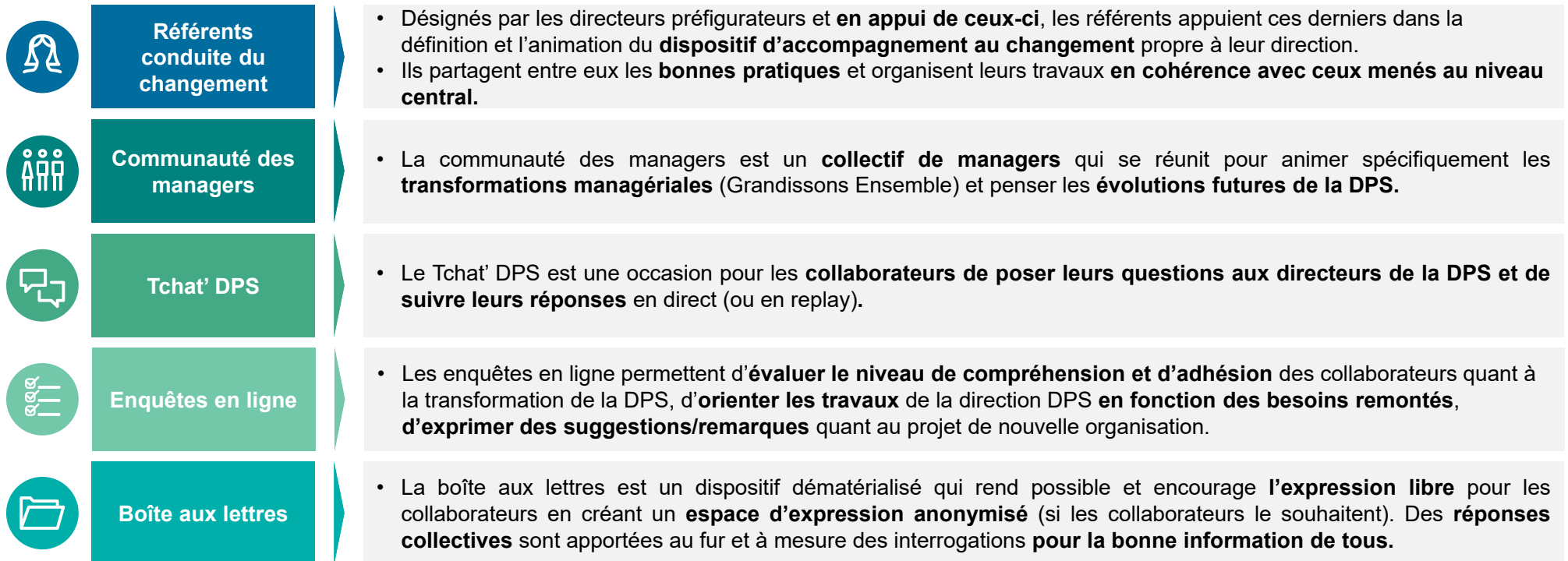
Sensibilisation / formation

Session d'acculturation/formation à la conduite du changement animée par la DRH pour les préfigurateurs et référents « conduite du changement » (le 10/10)



Dispositif d'accompagnement au changement mis en œuvre pour ce projet

Focus sur les dispositifs mis en place





Dispositif d'accompagnement au changement mis en œuvre pour ce projet

La construction de l'étude d'impact et du plan d'accompagnement au sein des directions de la DPS

Dans le cadre des travaux de préfiguration, les **directeurs préfigurateurs** se sont attachés à coconstruire un plan de conduite du changement en lien avec leur projet de nouvelle organisation avec l'appui des **managers**, de **collaborateurs** et des **acteurs de la prévention**.

Etude d'impacts

En parallèle des travaux de préfiguration des directions, des **analyses d'impacts (selon la méthode HOTE) ont été menées en associant les assistantes de prévention des sites de Paris, Bordeaux et Angers**. Elles ont permis de recenser et mesurer les impacts entre l'organisation actuelle et le projet d'évolution d'organisation envisagé.

Plan d'accompagnement au changement

L'analyse des impacts a pour vocation à faire naître le contenu de ce que sera le plan de conduite du changement. En effet, ce plan a vocation à répondre aux changements que vont vivre les collaborateurs.

Ateliers de travail

Des **ateliers de travail ont été organisés afin de collecter les éléments nécessaires à la formalisation des études d'impacts** vues par ceux qui vont vivre le changement tout en y associant les assistantes de prévention.

Etudes d'impacts

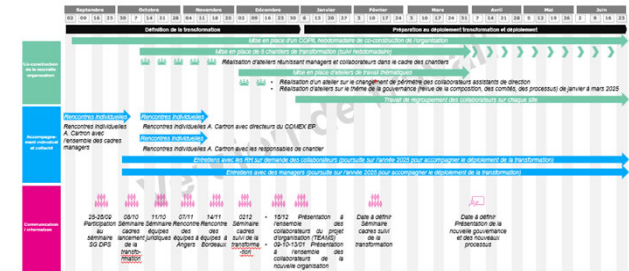
Pour chacun de ces impacts, **des actions de remédiation et des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de l'action de remédiation ont été travaillés en groupe**.

Impacts	Actions	Indicateurs
Organisationnel		
Continuité de service	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les équipes lors de la mise en place de la nouvelle organisation et les aider à prioriser durant la phase transition. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de la COG à partir du T1 2025
Accompagnement de nouveaux membres dans les équipes	<ul style="list-style-type: none"> Préparer les processus et méthodes, organiser une formation par les pairs. Créer les rôles. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen des collaborateurs QVCT et Grandsis Ensemble « Les changements sont suffisamment anticipés, accompagnés et clairement expliqués » « Je peux exprimer librement une opinion, une difficulté au sujet de mon travail »
Transfert d'activités	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une mise à niveau des pics de charge, avec le nouveau découpage des équipes transférées (ex: FMS). Organiser le transfert de compétences si nécessaire, sous forme de tutorat. 	

Plan de conduite du changement

Les actions travaillées au regard des impacts ont permis de construire le plan de conduite du changement de la direction, avec une organisation en trois axes :

- **Co-construction de la nouvelle organisation** avec des managers et des collaborateurs
- **Accompagnement individuel et collectif**
- **Communication / information régulière auprès des équipes**





Dispositif d'accompagnement au changement mis en œuvre pour ce projet

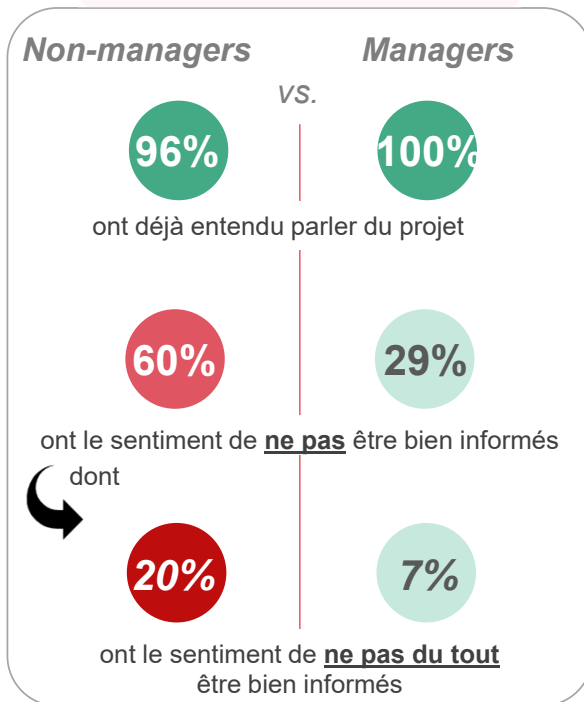
Focus sur l'enquête n°1 en ligne auprès des collaborateurs DPS

Dans le cadre du chantier « accompagnement au changement » du projet de nouvelle organisation de la DPS, un **dispositif d'écoute** – sous format d'une enquête en ligne – a eu lieu du **03/10 au 15/10/2024**. Les questions portaient sur les 3 catégories suivantes :

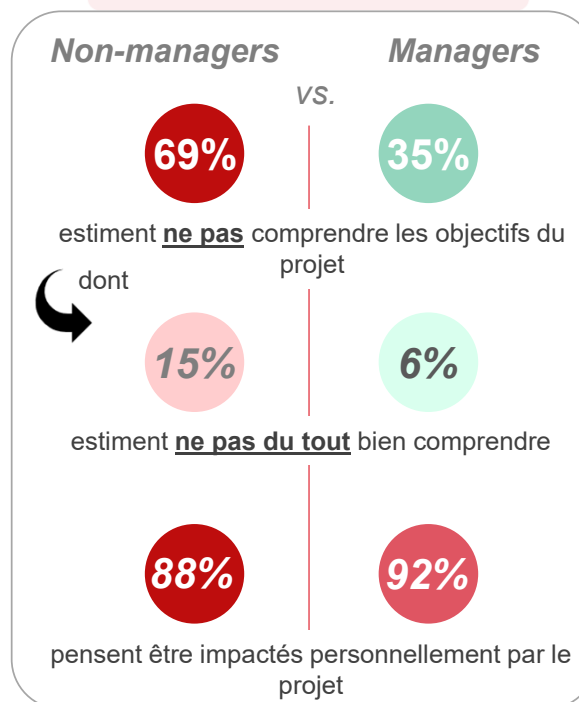
Quelques infos-clés :

- 48% de taux de participation ; **864 participants** (tous sites)
- 81% de **non-managers**
- Des **retours** qui montrent un besoin d'accompagner le changement

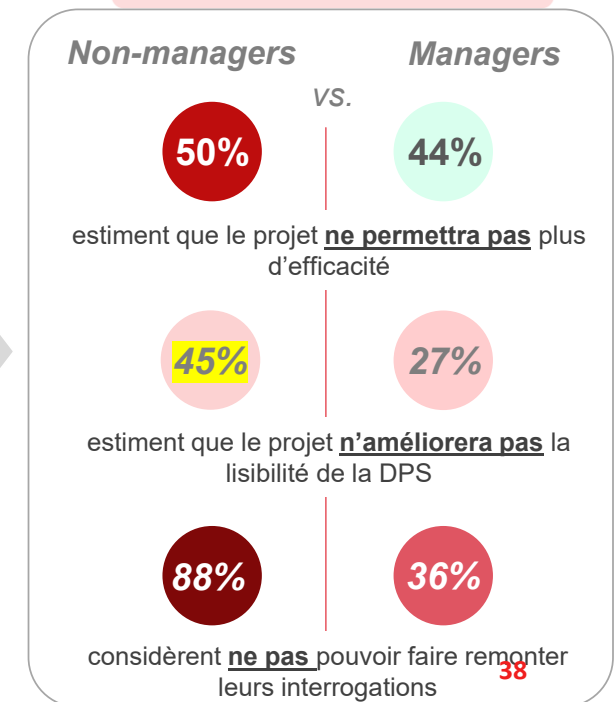
Niveau d'information



Compréhension du projet



Perspectives





Dispositif d'accompagnement au changement mis en œuvre pour ce projet

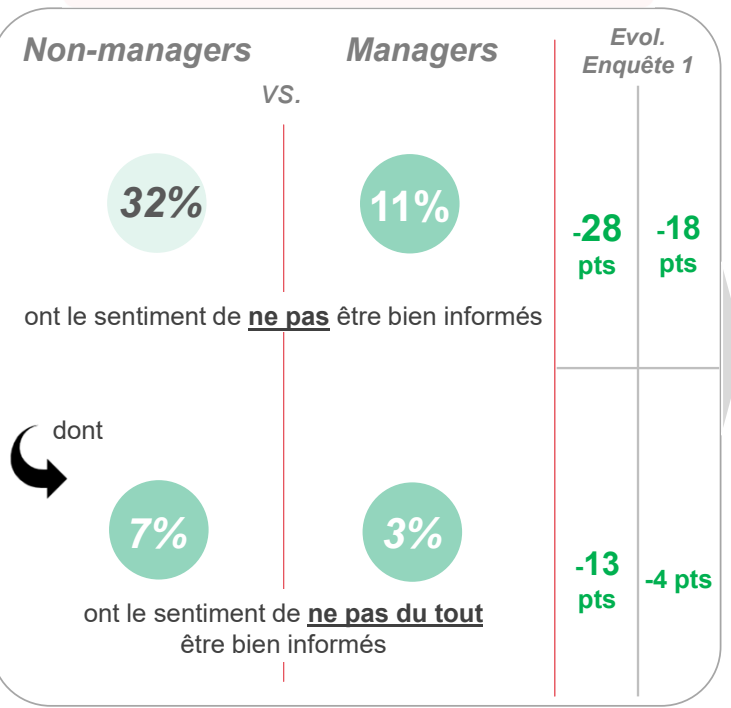
Focus sur l'enquête n°2 en ligne auprès des collaborateurs DPS

Afin de mesurer l'évolution du niveau de perception du projet par les collaborateurs, une **seconde enquête** a été organisée du 14/01 au 22/01/25. Les questions portaient à nouveau sur les 3 catégories suivantes :

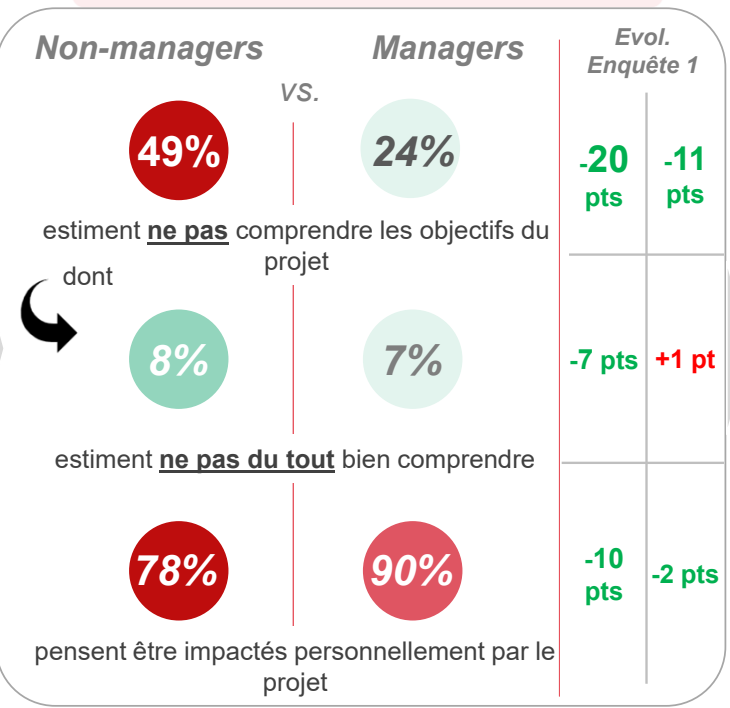
Quelques infos-clés :

- 44% de taux de participation ; **767 participants** (tous sites)
- 80% de **non-managers**

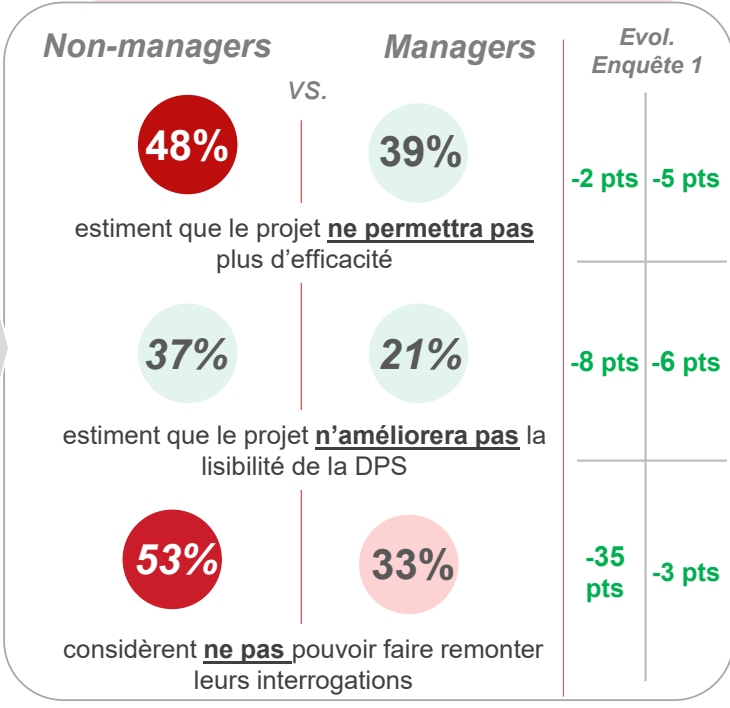
Niveau d'information



Compréhension du projet



Perspectives

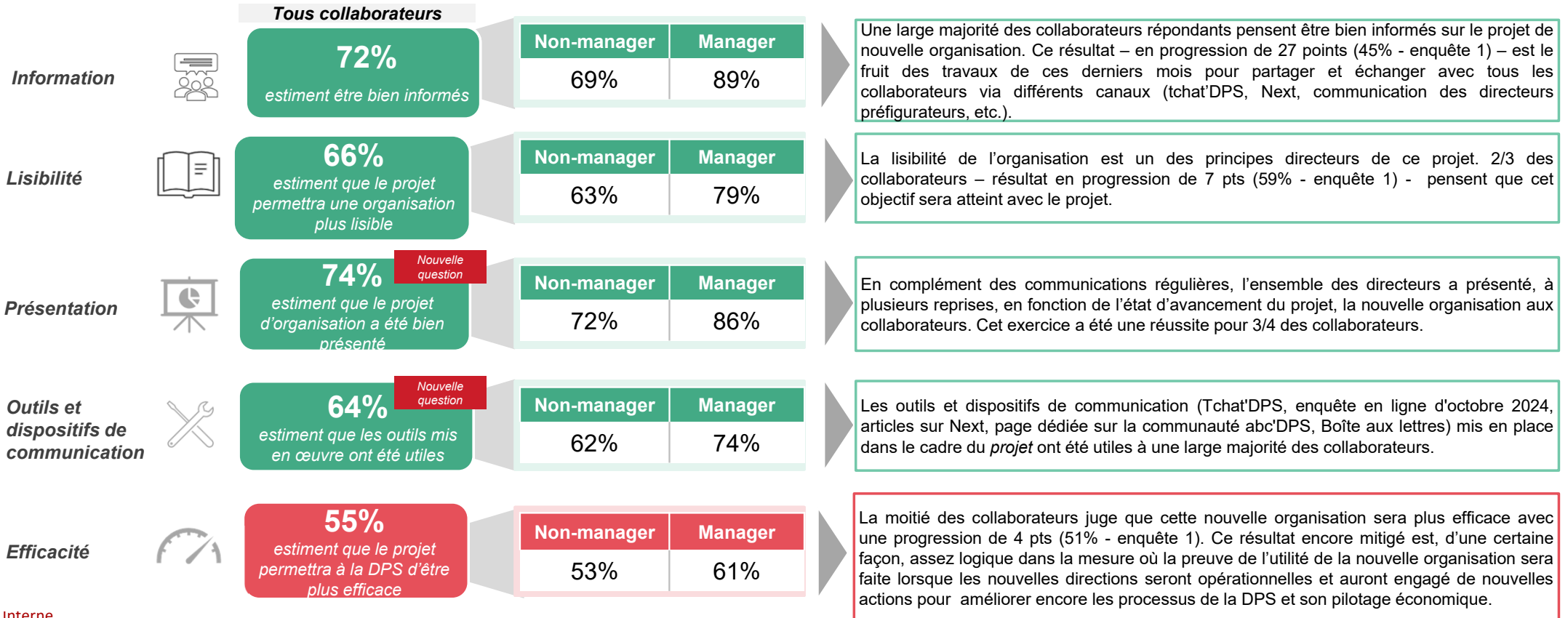




Dispositif d'accompagnement au changement mis en œuvre pour ce projet

Focus sur l'enquête n°2 en ligne auprès des collaborateurs DPS

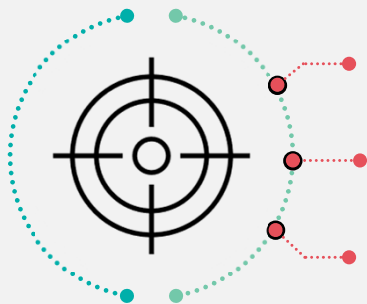
Les actions menées au cours du dernier trimestre 2024 (présentations du projet, articles Next, Tchat'DPS etc.) ont permis d'améliorer le niveau d'information et de compréhension du projet par les collaborateurs, qu'ils soient managers ou non managers. Ces chiffres sont encourageants et illustrent la nécessité de poursuivre les actions de conduite du changement.



Un chantier dédié à la gestion des interfaces internes et externes dans la nouvelle organisation



Les activités de la DPS impliquent aujourd'hui de nombreuses interfaces tant en interne, entre ses directions, qu'en externe, avec les autres directions de l'Etablissement public, mais aussi avec les ministères de tutelle et mandants. Ce projet d'évolution de l'organisation va conduire à une refonte globale de ces interfaces avec plusieurs objectifs :



Garantir dans la nouvelle organisation une **mise en œuvre optimisée de ces interfaces**, dans une **logique de fluidité et de cohérence** à l'échelle de la DPS



Veiller à ce que les **orientations prises** par les préfigurateurs dans chacune des directions soient **cohérentes** entre elles



Maximiser l'identification des interfaces pour minimiser le risque de ne pas voir tous **les champs d'action de la DPS couverts**

Ce chantier s'est structuré en 4 phases et a permis de modéliser une cartographie des interfaces dans le cadre de la nouvelle organisation :



Prioriser les interfaces et identifier les interfaces nécessitant un atelier inter direction



Planification des ateliers inter direction afin de comprendre et définir les scénarios d'arbitrage



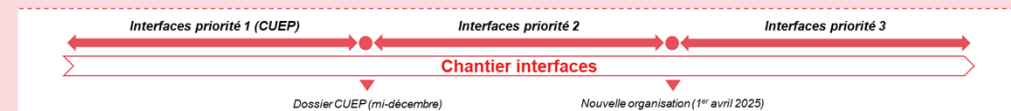
Complétion d'un document avec des scénarios ou non permettant l'arbitrage



Arbitrage de la Direction DPS

3 niveaux de priorisation ont été dégagés pour le traitement du chantier relatif à la gestion des interfaces internes et externes :

- **Priorité 1 (CUEP)** : interfaces impactant directement l'organisation des futures directions ;
- **Priorité 2** : interfaces prioritaires pour les directions avec un fort enjeu sur leur fonctionnement ;
- **Priorité 3** : interfaces secondaires avec un enjeu plus limité sur leurs modalités de fonctionnement.



Des chantiers techniques pour accompagner la déclinaison du projet



Certains chantiers techniques ont été initiés dès le deuxième semestre 2024, comme le chantier juridique, ressources humaines et codification. Sous réserve du vote en CUEP et en CLU, les travaux de tous ces chantiers se poursuivront au cours du premier semestre 2025, durant et après la phase de préparation de la mise en œuvre de la nouvelle organisation.

Juridique

- Révision de l'**arrêté d'organisation CDC**
- Passage en revue des **textes législatifs et réglementaires** au regard des évolutions organisationnelles (suppression des établissements)
- Révision de l'**arrêté portant délégation de signature** pour la DPS
- (...)

Ressources humaines

- Réalisation des **matrices de passage DPS**
- Mise à jour des **fiches de poste** et **organigramme**
- Mise à jour des **applicatifs RH**
- Mise en œuvre des **mobilités**
- (...)

Budget, facturation et codification

- Création des nouvelles **codifications**
- Nouvelles **notifications budgétaires**
- (...)

Système d'information

- **Alignement des SI sur la nouvelle organisation** : différents chantiers identifiés relatifs aux entités, agents, organisation de l'activité
- (...)

Logistique

- Identification des **demandes de déménagement** dans le cadre de la nouvelle organisation
- **Traitement** de ces demandes
- **Déménagement** des équipes (le cas échéant)
- (...)

Focus sur le chantier RH et les enjeux liés à la mobilité (1/2)



Le dispositif de gestion des mobilités pour le premier semestre 2025

Positionnement de tous les collaborateurs sur un poste lors de la bascule dans la nouvelle organisation et aucune mobilité géographique imposée

Entretiens managériaux et avec les RH pour ceux qui pourraient voir leur poste évoluer pour les informer et recueillir leurs souhaits, y compris d'évolution dans d'autres directions de la DPS

Publication des fiches de poste après le CUEP du 31 janvier pour tous les nouveaux postes (fusions, évolutions, créations) avec deux cas de figure :

- pour les postes pour lesquels un candidat a été présélectionné : en bde réservé
- pour les postes pour lesquels aucun candidat n'a été pré-identifié, notamment tout ou partie des créations de postes : fiche de poste ouverte

Nouvelles affectations

Fin novembre

décembre / janvier

février

février / mars

février / mars

1^{er} avril

Identification des postes supprimés, transformés et créés

Mise en place d'échanges réguliers entre préfigureurs, sous le pilotage de la direction DPS, pour permettre de formuler des propositions à chacun des collaborateurs impactés et de les repositionner au mieux en tenant compte de leurs souhaits et en prévoyant l'une des affectations suivantes (décembre / janvier) :

- sur une des entités fusionnées ou qui a évolué à la marge
- sur un poste vacant à la DPS, non concerné par la réorganisation
- sur un poste créé si accord de toutes les parties (bde réservée)
- sur un poste d'adjoint ou de chargé de mission / chef de projet, soit de façon transitoire, soit de façon pérenne, s'il y a un besoin et que le poste correspond aux aspirations de la personne qui y serait affectée .

Examen des candidatures

Pour les niveaux RS et RU à la direction du pilotage et de l'appui à la performance, le calendrier sera décalé de deux ou trois mois, pour tenir compte d'un calendrier de préfiguration plus étalé dans le temps

Focus sur le chantier RH et les enjeux liés à la mobilité (2/2)



Principes directeurs s'agissant des impacts RH individuels liés à la nouvelle organisation (application des règles des accords EP) :

- Garantie à titre individuel du taux de PVO acquis sans limite de durée jusqu'à nouvelle mobilité pour les collaborateurs dont les postes sont supprimés/transférés
- Pour les mobilités choisies (collaborateurs ne suivant pas leur poste lors de la réorganisation mais accomplissant en parallèle une mobilité) :
 - Mise en œuvre du référentiel mobilité
 - Attribution de l'indemnité compensatrice de PVO pendant 3 ans maximum en cas de perte du niveau de responsabilité
- Elargissement du bénéfice de la NBI pour des nouvelles catégories d'assistantes, dès lors qu'elles prennent des responsabilités sur de plus larges périmètres et d'équipes multisites
- Maintien transitoire du statut Cadir pour les Cadir concernés par une transformation de leur poste
- **Promotion : attention particulière de la DPS et la DRH pour que les mouvements liés à la nouvelle organisation n'obèrent pas les possibilités de promotion des collaborateurs concernés, au regard du rang d'interclassement atteint lors de la précédente campagne.**

Travail à approfondir sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de la DPS :

- A la croisée de plusieurs chantiers de transformation de la DPS : notamment les chantiers 4 (refondre les dialogues de gestion RH), 5 (performance opérationnelle), 6 (anticiper les impacts de l'intelligence artificielle sur les métiers de gestionnaire et de conseiller client), 7 (stratégie de développement des activités de la DPS)
- Central pour le prochain plan stratégique de la DPS qui sera élaboré en 2025
- Enjeux en termes de trajectoire pluriannuelle des effectifs, d'évolution des compétences, de formation, de parcours de carrière, de redéploiements sur de nouvelles activités...
- Echanges à prévoir dans le cadre de l'Observatoire des métiers



03

Plan de déploiement

Principes structurants du plan de déploiement

Un déploiement en deux temps

- Un premier passage en CUEP le 31 janvier 2025 puis en instances locales (CLU Angers, Bordeaux, Ile-de-France) pour valider le projet de nouvelle organisation de la DPS, avec une entrée en vigueur prévue le 1^{er} avril 2025
- Un second passage en CUEP en avril/mai pour valider le projet d'organisation cible détaillée de la direction du pilotage et de l'appui à la performance

Un **bilan** des premiers mois de la nouvelle organisation de la DPS prévu en octobre 2025

Une volonté de placer les sujets d'accompagnement au changement au cœur du déploiement de la nouvelle organisation :

- **Un process de gestion de la mobilité** enclenché trois mois avant la mise en œuvre de la nouvelle organisation pour permettre de repositionner au mieux tous les collaborateurs dont le poste évolue en lien avec la réorganisation. Ce process offrira également des opportunités de mobilité interne pour les collaborateurs DPS.
- La poursuite de la déclinaison au sein de chaque direction mais également à l'échelle de la DPS d'un **plan de conduite du changement**

Des **interfaces entre directions à repenser et à adapter dans leur fonctionnement** dans le cadre du déploiement de la nouvelle organisation

La **mise en place d'indicateurs afin de suivre et mesurer les effets de la transformation** dont ses impacts RH

Plan de déploiement

Janvier 2025	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Déc 25
--------------	---------	------	-------	-----	------	---------	------	-----------	---------	----------	--------

Phase de préparation de la mise en œuvre

Phase de mise en œuvre de la nouvelle organisation

Entrée en vigueur de la nouvelle organisation

Pilotage : COPIL mensuel sur le semestre 1 puis ajustement du dispositif en fonction

Chantiers

Réalisation et déploiement de la cartographie des processus cibles de la nouvelle organisation

Traitement des interfaces – lot 2

Traitement des interfaces – lot 3

Dialogue Social

31/01 CUEP
19/02 CLU Angers
21/02 CLU Bordeaux
03/03 CLU Ile-de-France

04 ou 05/2025 CUEP (Dir pilotage)

10/2025 CUEP bilan

Accompagnement au changement

Entretiens collaborateurs

Gestion de la mobilité (temps1)

Proposition d'un mouvement (hors réorg) de mobilité (temps2)

02/2025 Publication des fiches de poste

Dispositif de formation

Séminaire communauté des managers

Enquête DPS #3

Grand RDV de la DPS

Enquête DPS #2

Boîte aux lettres

Communication NEXT

Logistique

Déménagement Angers

Gestion des aménagements des espaces de travail dans le cadre de la nouvelle organisation

Modalités de suivi du déploiement

Suivi et mesure des effets de la transformation

En cohérence avec les quatre enjeux principaux de la transformation de la DPS, plusieurs indicateurs seront suivis afin de mesurer les impacts du projet de transformation.

Enjeux de la transformation	Actions phares associées	Indicateurs
<p style="text-align: center;">1</p> <p>Renforcer la qualité de service et l'efficacité opérationnelle de ses activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la qualité de service : <ul style="list-style-type: none"> ▪ réduire les délais de traitement des dossiers ▪ diminuer les taux d'erreurs ▪ améliorer la qualité du service clients (délais et qualité de réponse aux sollicitations) • Renforcer nos actions de performance opérationnelle et accroître notre efficacité en mobilisant notamment les leviers suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ harmonisation des processus ▪ déploiement de la stratégie data/IA, mise en œuvre de nouveaux cas d'usage et d'automatisation ▪ meilleure adéquation charge / ressources • Poursuivre la mutualisation des processus retraite en élargissant le champ des activités mutualisées 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Métier relation Clients</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de démarches autonomes sur Peps et Marep = rapport entre le nombre de contacts traités DSC et le nombre d'utilisation du même service sur les plateformes ✓ Taux de résolution au premier contact = taux de mono-appel DSC sur une journée sans réitération ✓ Avis sur les courriels à chaud par segment clients • <u>Métier retraite</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicateur de productivité (liquidation/agent) ✓ Indicateur de délai de traitement des liquidations ✓ Indicateur de qualité exactitude du droit liquidé • <u>Métier formation professionnelle</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Taux de traitement des demandes de référencement des organismes de formation sur la plateforme MCF dans le délai de 2 mois • <u>Innovation</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de nouveaux cas d'usage IA et d'automatisation

Modalités de suivi du déploiement

Suivi et mesure des effets de la transformation

Enjeux de la transformation	Actions phares associées	Indicateurs
<p style="text-align: center;">2</p> <p>Simplifier et renforcer la lisibilité de l'organisation de la DPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mener les chantiers de transformation de la DPS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir mis en place une seule direction des retraites ▪ Avoir filialisé les activités juridiques, risques et VSI dans une logique de mutualisation et de gains d'efficience ▪ Avoir rapproché les équipes chargées du handicap, du grand âge et de la santé dans une seule direction ▪ Avoir révisé certaines interactions et processus de la DFP avec les autres directions (volets risques, juridiques et budgétaires) ▪ Avoir mis en place les nouvelles directions de site ▪ Avoir rapproché les équipes DFI et DES dans une seule direction ▪ Avoir rapproché les équipes DEV et DIN dans une seule direction ▪ Avoir rendu plus compréhensible les intitulés des directions/services/unités <u>Grace à l'unification du métier retraite :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Être au rendez-vous des projets inter-régimes et continuer à contribuer aux travaux de la sphère déclaration des données sociales • Instruire le principe d'une COG des COG sur les principaux mandats retraite d'ici fin 2025 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de directions/départements DPS dans l'arrêté d'organisation ✓ Respect du calendrier de mise en œuvre de la feuille de route

Modalités de suivi du déploiement

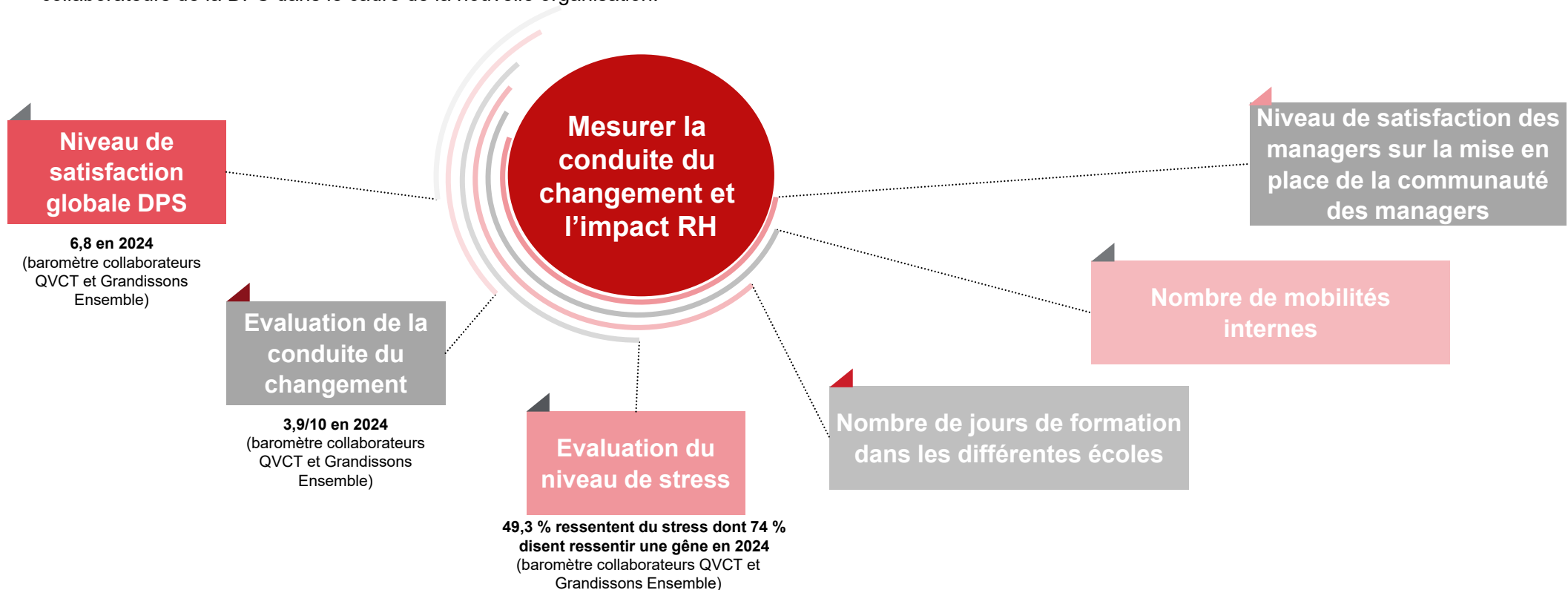
Suivi et mesure des effets de la transformation

Enjeux de la transformation	Actions phares associées	Indicateurs
<p style="text-align: center;">3</p> <p>Améliorer l'équilibre économique de ses mandats : éclairer les enjeux et les leviers</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer le pilotage des effectifs DPS en lien avec la DRH ▪ Réguler la trajectoire d'investissement SI sur toute la durée du PMT notamment en améliorant le processus DPS d'engagement des projets SI ▪ Clarifier le périmètre des charges indirectes SI imputables à la DPS et leur caractère facturables ou pas au mandant (dont socles) ▪ Stabiliser le périmètre des charges non refacturables et construire un argumentaire convaincant pour l'Etat ▪ Mettre en œuvre les pistes de performance communes identifiées avec la DOT ▪ Préparer la négociation des nouvelles COG / COP en travaillant sur : <ul style="list-style-type: none"> ✓ la transparence et analyse des coûts, ✓ les modèles de facturation, ✓ les leviers d'efficience, ✓ les benchmarks avec les autres opérateurs de la sécurité sociale ou formation professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolution du solde des mandats, en brut et en net ✓ Evolution des charges directes (ETP et coûts SI directs) ✓ Evolution des investissements SI
<p style="text-align: center;">4</p> <p>Définir une stratégie de développement de ses activités cohérente et soutenable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un nouveau plan stratégique DPS 2025/2029 reposant sur une vision prospective commune à moyen terme • Développer les synergies avec les directions de l'Etablissement public afin de construire des offres communes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de nouvelles offres faites ✓ Nombre d'offre combinées « groupe » lancées dans le secteur santé / autonomie

Modalités de suivi du déploiement

Suivi et mesure des effets de la transformation

Un suivi de la conduite du changement et de l'impact RH du projet de transformation sera également effectué afin de veiller à l'engagement et à la motivation des collaborateurs de la DPS dans le cadre de la nouvelle organisation.



04

Evolution de l'organisation de la DPS par direction

Présentation du projet par direction

- **Direction des retraites**
- **Direction de la santé et de l'autonomie**
- **Direction de la formation professionnelle**
- **Département du pilotage et de l'appui à la performance**
- **Département de la gestion financière et des statistiques**
- **Département innovation et prospective**



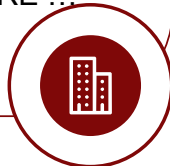
Direction des retraites

Contexte et présentation des principales activités du métier retraite

Le métier de gestionnaire de régimes de retraite, cœur d'activité historique de la DPS, est assuré par les établissements d'Angers-Paris et de Bordeaux. A ces 2 structures, s'est ajoutée en 2021 la direction du projet retraite.

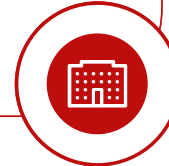
Etablissement d'Angers- Paris

- L'établissement d'Angers- Paris gère 9 régimes de retraite et fonds de protection sociale.
- La gestion des fonds CNRACL, Ircantec, RAFF, FSPOEIE et Mines est partiellement mutualisée entre les deux établissements.
- Les fonds suivants sont traités par l'établissement d'Angers-Paris : Mines, BDF, FAEFM, FAMDRE ...



Etablissement de Bordeaux

- L'établissement de Bordeaux gère 25 régimes de retraite et fonds de protection sociale.
- La gestion des fonds CNRACL, Ircantec, RAFF, FSPOEIE et Mines est partiellement mutualisée entre les deux établissements.
- Les fonds suivants sont traités par l'établissement bordelais : ATIACL, FEH, FSPOEIE, ...



Direction du projet retraite

- La direction du projet retraite pilote les projets majeurs de transformation de l'activité retraite :
 - Les projets inter-régimes ;
 - Les projets de la sphère données sociales ;
 - Les 2 plateformes retraite de services en ligne ;
 - Le programme de mutualisation des SI avec le services des retraites de l'Etat ;
 - Les projets de modernisation des outils gestionnaires et des téléconseillers.



Enjeux du projet de la nouvelle organisation

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'efficience et de simplification.



Les objectifs poursuivis par le projet d'organisation sont une **meilleure visibilité du métier retraite**, une **simplification et une amélioration de l'organisation** par le biais de l'unification du Métier Retraite, et la **recherche de performance opérationnelle**. Il est envisagé de créer une direction des retraites **réunissant les activités des directions de la gestion des établissements d'Angers-Paris et de Bordeaux et de la direction du projet retraite**.

Un projet d'organisation co-construit avec les managers et rythmé par 11 chantiers

Les responsables de service ont été associés à l'élaboration de la nouvelle organisation. Des groupes de travail ont été constitués à partir du mois d'août 2024. Dès le démarrage des travaux, les managers ont pu associer tout ou partie de leurs équipes, à ces groupes de réflexion et étaient invités à communiquer largement sur l'avancement des travaux de préfiguration.

Les thèmes des chantiers étaient les suivants:

- **Elargissement du périmètre des activités mutualisées** sur les 3 segments Employeurs/Actifs/Retraités et nouvelles ambitions de mutualisations ;
- Regroupement des activités sur **3 segments Employeurs/Actifs/Retraités** ;
- Organisation du **pilotage Métier des projets** (périmètres des directions de gestion et de la direction du projet retraite) ;
- Activités **transverses**: avantages et inconvénients à les regrouper au sein d'une structure ad hoc ;
- Regroupement de certaines activités « essaimée » à divers endroits de l'organisation ;
- Organisation des **fonctions d'expertise** ;
- Mise en place **d'unités multisites** ou non ;
- Limitation du **nombre de niveaux hiérarchiques** ;
- Organisation de la **gestion des « autres » fonds** et autres activités hors Retraite ;
- Organisation de la gestion des **identités des individus** ;
- Rationalisation/ mutualisation et modernisation des **outils de gestion** des « autres fonds ».



Les résultats de ces travaux ont permis de co construire le projet d'organigramme cible de la direction des retraites avec les responsables de services.

Principes directeurs du projet de la nouvelle organisation

Ces travaux de préfiguration ont permis de retenir six principes d'organisation.

1

Orientation client

Une organisation orientée clients : **employeurs, actifs, retraités** notamment pour les 6 régimes obligatoires de retraite

2

Services multisites

Une mise en place de **services multi sites**

3

Unités mono-site

Des **unités mono site** pour permettre un management de proximité

4

Une reconfiguration principalement au niveau des services

Une transformation principalement centrée sur les services mais quelques évolutions au niveau des unités

5

Expertise et projet

Une plus forte mise en commun **en regroupant les ressources expertes au niveau des départements** pour gagner en efficacité et en convergence des processus

6

Une nouvelle organisation construite en plusieurs phases

Une première phase de rapprochement de structures existantes (passage en CUEP) et des phases ultérieures centrées sur la **mutualisation des activités**

Évolutions de périmètres intégrées dans le projet de nouvelle organisation

Le projet d'organisation 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 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 et de recouvrement des cotisations du FIPHFP actuellement rattachées à la direction de la gestion de l'établissement d'Angers-Paris, ainsi que des activités de gestion de certains fonds gérés par la direction de la gestion de l'établissement de Bordeaux. Les transferts d'activités envisagés sont les suivants :



Transfert vers la **direction de la gestion financière et des statistiques** :

- Gestion des fonds CNAF, FCAATA



Transfert vers la **DOT** :

- Numérisation et appui à la gestion

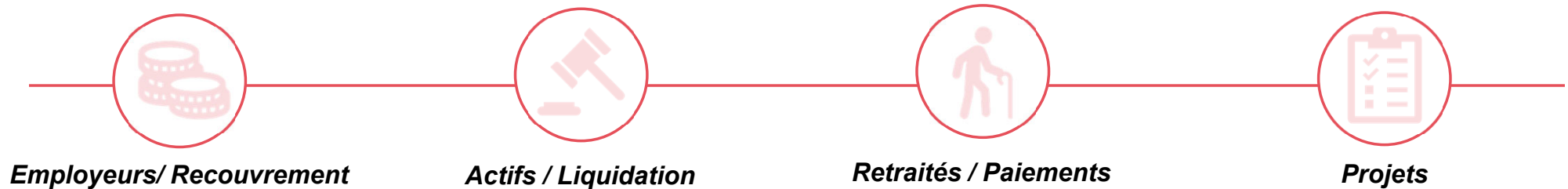
Les modalités de transfert et d'intégration de ces effectifs au sein de la DOT seront détaillées en CLU Ile-de-France du 3/03.



Transfert vers la **direction santé et autonomie** :

- Recouvrement FIPHFP
- Fonds pour l'Emploi Hospitalier (FEH) (hors recouvrement des cotisations)
- Fonds National de Prévention (FNP) de la CNRACL
- Fonds pour la modernisation et l'investissement en santé (FMIS)

Structure cible du projet de la nouvelle organisation



La direction des retraites serait composée de **4 départements et de 8 services**. Elle serait placée sous la responsabilité d'un directeur et un adjoint. Un Pôle Affaires générales lui serait directement rattaché chargé notamment du pilotage budgétaire, des effectifs, de la consolidation des résultats et indicateurs et du suivi des conventions. Le service qui gère les activités pour les autres directions de l'établissement public serait également directement rattaché à la direction.

Cette nouvelle organisation, **multi-régimes et multi sites**, permettra à la DPS de renforcer son **statut unique d'opérateur de retraite multi-régimes** parmi les autres opérateurs de la sphère sociale et d'accroître sa performance de gestion par un **pilotage unifié** du métier retraite et une plus grande **harmonisation des processus**.

Les grandes lignes du projet d'organisation

Le projet d'organisation a été construit en posant comme pré requis la préservation du métier et des activités de gestionnaire.

Le **Département Employeurs/Recouvrement** serait composé de 2 services. Le responsable du Département Employeurs/Recouvrement se verrait rattacher les ressources expertes regroupées en 4 pôles Projet, Data, Assistance employeurs et Référentiel Clients.

- Le **service employeurs multi fonds** serait constitué des unités socles des services employeurs de la direction de la gestion Angers-Paris et de la direction de la gestion de Bordeaux. Il serait composé de 4 unités, 2 implantées à Angers et 2 à Bordeaux (les 3 unités actuelles de Bordeaux serait recomposées en 2 unités).
- Enfin, un **service recouvrement multi fonds** serait créé et composé de 2 unités : une unité angevine constituée du regroupement entre les actuelles unités Cotisations rétroactives CNRACL et Transferts Ircantec et l'unité Recouvrement et une unité bordelaise constituée du regroupement de l'unité recouvrement de Bordeaux et du groupe de gestion des pré contentieux.

Le **Département Actifs/Liquidation** serait également composé de 2 services. Le responsable du Département Actifs/Liquidation se verrait rattacher les ressources expertes regroupées en 2 pôles Projet et Appui et outils Métier d'une part, Data d'autre part.

- Le **service Actifs Angers-Paris** serait constitué de l'actuel service Affiliés de la direction de la gestion Angers-Paris constitué de 8 unités dont 1 implantée à Cholet et 1 implantée à Metz.
- Le **service Actifs Bordeaux** serait constitué des unités de l'actuel service Actifs Retraite B de la direction de gestion de Bordeaux (5 unités) ainsi que de l'unité Liquidation ATIACL, RISP, FPM, FPA de l'actuel service Actifs Risques professionnels et de l'unité Liquidation FSPOEIE de l'actuel service Actifs Retraite A.

Les grandes lignes du projet d'organisation

Le **Département Retraités/Paiement** serait composé de 3 services. Le responsable du Département Retraités/Paiement se verrait rattacher les ressources expertes au sein d'un pôle : Expertise, Projets et Data.

- Le **service Retraités multi fonds** serait constitué des 3 unités de gestion des pensions du service pensionnés de Bordeaux ainsi que de l'unité Décès Réversions et de l'unité Gestion des paiements du service Retraités d'Angers.
- Le **service Paiements autres fonds** serait constitué de 3 unités. La première unité serait constituée de l'Unité paiements et supports de l'actuel service Actifs risques professionnels de la direction de la gestion de Bordeaux, du groupe de gestion en charge de la gestion du FNCTC et du FNCTNC et d'une partie du groupe en charge de la gestion des ATC-CIT/ICNA, du SUDAC du CRCFE, du CRRFOM, du CP-VECGE, du CPSEVESC et de PREF HR issu du service Pensionnés de Bordeaux. La deuxième unité serait celle en charge de la gestion de la BDF, de la retraite des statutaires Mines, des avantages en nature Mines, du FAEFM et du FAMDRE du service Gestion Paris. La troisième unité serait constituée du regroupement des actuelles 2 unités Gestion Mines et Recouvrement Mines du service Gestion Paris.
- Le **service action sociale** serait composé de l'actuel service fonds d'action sociale CNRACL de la direction de gestion de Bordeaux et de l'unité action sociale de la direction de gestion Angers-Paris. Il est proposé de fusionner les unités Services aux pensionnés et Support.

Le **Département Projets** serait composé de l'actuelle Direction du projet retraite et de 5 chefs de projet issus des directions de gestion :

Il serait composé de 4 pôles :

- Le pôle Plateformes Retraite et Autres fonds
- Le pôle MUTSI
- Le pôle Projets inter-régimes
- Le pôle Projets transverses et processus

Les ambitions de ces départements

La direction des retraites opère une transformation en **regroupant les activités de gestion des établissements d'Angers-Paris et de Bordeaux et de la direction du projet retraite**. Le projet d'organisation qui est présenté constitue la 1^{ère} étape du projet de transformation. Cette étape permet de répondre aux enjeux suivants:

- Unification du métier retraite ;
- Simplification et d'amélioration de la lisibilité de l'organisation.

Ce projet d'organisation doit permettre une plus grande synergie entre les équipes et les sites. C'est pourquoi, parallèlement à sa mise en place, démarreront des travaux visant à développer ces synergies pour améliorer la performance opérationnelle qui constitue un des objectifs du projet de transformation de la DPS.

- ❖ **Le Département Employeurs/Recouvrement** travaillera sur la feuille de route des Services Employeurs fusionnés pour renforcer les mutualisations d'activités réalisées en 2022. Le Service Recouvrement, nouvellement créé, structurera ses activités simplement juxtaposées lors de cette 1^{ère} étape de la transformation avec pour objectif de mutualiser ou spécialiser les activités en fonction des typologies de contrepartie. Il aura également pour ambition de renforcer le Pôle en charge de la gestion du référentiel pour sécuriser la base clients, pour le compte de toutes les activités retraite mais aussi, si cela s'avère pertinent, pour les autres domaines d'activités.

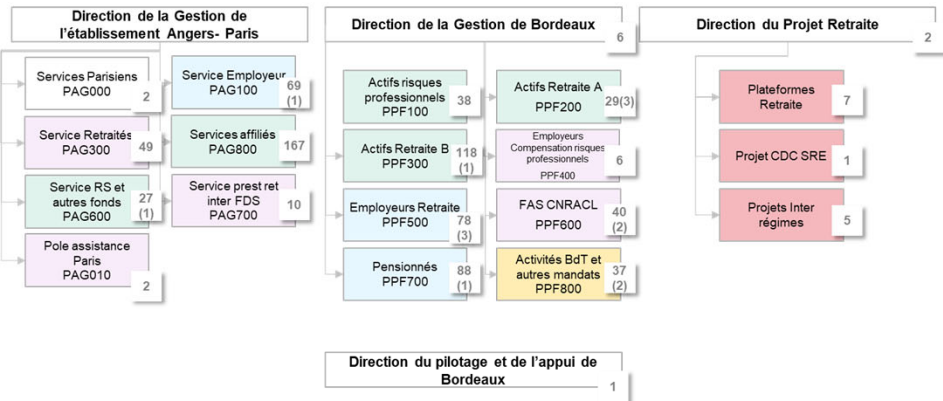
Les ambitions de ces départements

- ❖ Le **Département Actifs/Liquidation** aura pour objectif, en mutualisant les expertises des deux services Actifs d'Angers et de Bordeaux, d'identifier et de mettre en œuvre des actions d'amélioration de la qualité des liquidations conformément aux objectifs fixés dans les COG des régimes et d'identifier des pistes de gains de productivité, notamment en cherchant à augmenter la proportion des demandes de retraite liquidées automatiquement. Il engagera également une étude d'opportunité et de faisabilité pour accroître, notamment sur le périmètre de la CNRACL, la relation directe entre le régime et les actifs affiliés au régime.
- ❖ Le **Département Retraités/Paiement** élargira le champ des activités mutualisées après la 1^{ère} vague de mutualisation réussie conduite en 2023/2024 et organisera les activités du service Retraités multi fonds pour évoluer vers des unités plus homogènes entre les sites d'Angers et de Bordeaux. Le service Paiement autres fonds qui rassemblera des activités issues des deux actuels services parisiens (PAG600 et PAG700) ainsi que des services Actifs Risques Professionnels (PPF100), Employeurs fonds de compensation (PPF400) et Pensionnés (PPF700) étudiera l'opportunité de rationaliser l'outillage des fonds qu'il aura en gestion. Enfin, une étude pour mutualiser les activités des fonds d'action sociale de la CNRACL et de l'Ircantec sera menée courant 2025.
- ❖ Le **Département Projets**, qui gère les deux plateformes retraite, les relations avec l'inter-régimes et avec la sphère en charge des données sociales, le programme de mutualisation SI avec le SRE et les projets socles transverse devra renforcer sa collaboration avec les départements Employeurs, Actifs et Retraités pour faciliter la convergence des processus et des outils SI.
- ❖ Le **Services activités autres directions EP** sera chargé de la gestion des activités confiées à la DPS par d'autres directions de l'Établissement public. Il se structure ainsi en deux unités, une étant dédiée à Ciclade et l'autre à la gestion des autres activités.

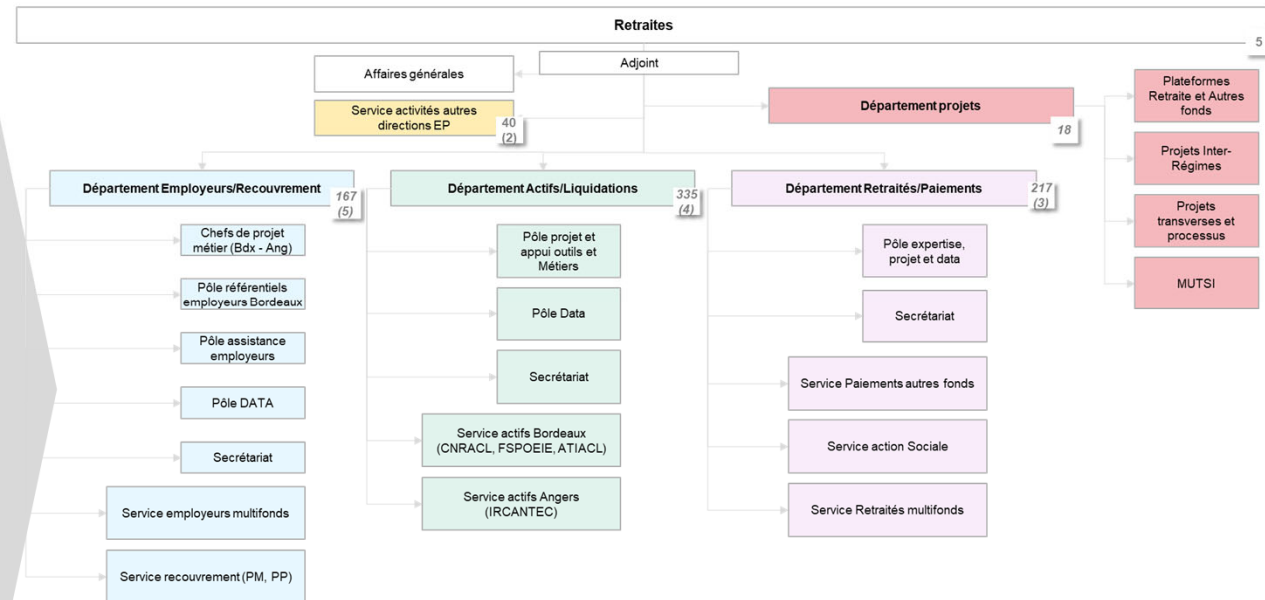
Les éléments présentés ci-avant ne se veulent pas exhaustifs. Ils visent à illustrer la dynamique de transformation dans laquelle s'inscrit la direction des retraites.

Evolution entre l'organisation actuelle et l'organisation cible

Organisation actuelle



Organisation cible



Total : 782 collaborateurs permanents et 14 non-permanents

Total : 782 collaborateurs permanents et 14 non-permanents

Matrice de passage globale

	Total	Direction des retraites	Département Projets	Département Actifs/Liquidations	Département Employeurs/Recouvrement	Département Retraités/Paiements	Service activités autres directions EP
POR000 - DIR PROJET RETRAITE	15	2	13				
POR000	2	2					
POR100	7		7				
POR200	1		1				
POR300	5		5				
PA0000 - DIR ETABL ANGERS PARIS	326 (2)	1	1	167	69 (1)	88 (1)	
PAG000	2	1	1				
PAG010	2					2	
PAG100	69 (1)				69 (1)		
PAG300	49					49	
PAG600	27 (1)					27 (1)	
PAG700	10					10	
PAG800	167			167			
PP0000 - DPS BORDEAUX	441 (12)	2	4	168 (4)	98 (4)	129 (2)	40 (2)
PPF000	6	2	3		1		
PPF100	38			29		9	
PPF200	29 (3)		1	20 (3)	4	2	2
PPF300	118 (1)			118 (1)			
PPF400	6					5	1
PPF500	78 (3)				78 (3)		
PPF600	40 (2)					40 (2)	
PPF700	88 (1)				15 (1)	73	
PPF800	37 (2)						37 (2)
PPP000	1			1			
Total général	782 (14)	5	18	335 (4)	167 (5)	217 (3)	40 (2)

Impacts RH

Permanents*

Permanents	collaborateurs non-managers		managers		Total	
	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll
<i>ne change pas de contenu du poste</i>	98%	683	60%	48	94%	731
<i>voit leur fiche de poste mise à jour sans modification substantielle du poste</i>	0%	3	6%	5	1%	8
<i>change de poste</i>	1%	10	34%	27	5%	37
<i>ne change pas de SHD</i>	81%	562	64%	51	79%	613
<i>sera nouvellement managé à distance</i>	3%	23	18%	14	5%	37
<i>devient manager à distance</i>			23%	18		

* Ces données concernent les collaborateurs présents et n'incluent pas les postes vacants.

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
<p>Changement ou modification de postes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Changements de poste • Evolution des périmètres de missions de certains postes 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les situations individuelles (par les managers et les équipes RH). • Accompagner les évolutions de périmètre des postes (formations, coaching individuels ...) • Réaliser les nouvelles fiches de postes • Modifier les fiches de postes
<p>Nouveau collectif de la direction des retraites</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle culture et identité de direction à créer avec l'ensemble des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les questionnements, les adhérences, identifier les enjeux et clarifier les périmètres au travers d'un questionnaire • Animer le collectif au travers de réunions générales et d'autres animées au travers de la voie hiérarchique • Réaliser un trombinoscope
<p>Diversification des parcours collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de diversifier les parcours collaborateurs en leur offrant l'opportunité de travailler sur plusieurs fonds au sein d'un même site (généralisation de la logique multi-fond) 	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les dimensions transverses aux segments, les orientations métiers des segments, outiller les équipes (= harmoniser les outils, version multi-fonds)
<p>Nouvelle organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création de nouveaux services avec une meilleure transversalité et une harmonisation des pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir rôle et fonctionnement du service • Communiquer sur la nouvelle organisation • Elaborer un kit de communication sur la nouvelle direction à destination des managers • Harmoniser les pratiques : cartographier l'existant, définir les process cibles et les déployer en les accompagnant

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
Intégration de nouveaux collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux membres à intégrer dans les équipes 	Baromètre collaborateurs QVCT et Grandissons Ensemble : <ul style="list-style-type: none"> « Les changements sont suffisamment anticipés, accompagnés et clairement expliqués » « Je peux exprimer librement une opinion, une difficulté au sujet de mon travail »
Expertise	<ul style="list-style-type: none"> Regroupement des compétences d'expertises 	

- Accompagner, à travers la mise en place d'un process d'onboarding, les nouveaux collaborateurs
- Préparer les processus et méthodes, organiser une formation par les pairs
- Elaborer un kit de communication sur la nouvelle direction à destination des managers
- Intégrer dans la fiche de poste des responsables de départements leur rôle dans l'accompagnement des équipes pôles d'expertise au sein de leur département et en veillant à la fluidité des échanges avec les autres départements

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Organisationnel		
Nouveau collectif Direction des retraites	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité de refondre la comitologie de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> Définir les différents comités en charge d'animer et de piloter la direction
Services multi-sites	<ul style="list-style-type: none"> Passage de service jusqu'alors mono site en services multi-sites 	<ul style="list-style-type: none"> Former les managers au management multi sites En lien avec les directions de sites, harmoniser les pratiques de fonctionnement entre les sites
Nouvelle organisation	<ul style="list-style-type: none"> Création de pôles d'expertises avec un champ d'intervention élargi (intra et inter départements) 	<ul style="list-style-type: none"> Définir le rôle et le fonctionnement des pôles d'expertise Communiquer auprès de l'ensemble des équipes de la direction sur les raisons d'être de ces pôles
Continuité de service	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité de maintenir la continuité de service dans une direction à forts enjeux opérationnels pendant la période de mise en œuvre de la nouvelle organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les équipes lors de la mise en place de la nouvelle organisation Les aider à prioriser durant la phase de mise en œuvre de la nouvelle organisation
Suivi des activités	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'aligner les tableaux de suivi d'activité sur la nouvelle organisation (passage en multi fonds) 	<ul style="list-style-type: none"> Recréer les tableaux de bords (Direction de retraites ou pilotage)

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Environnement de travail		
Services multi-sites	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des déplacements (en raison des services désormais multi sites) 	<ul style="list-style-type: none"> Définir des enveloppes budgétaires de frais de déplacements Intégrer la nécessité de se déplacer entre les sites dans la fiche de poste des responsables de départements et des responsables de service
Interfaces avec les autres directions	<ul style="list-style-type: none"> Une organisation plus transverse favorisant les coopérations entre directions 	<ul style="list-style-type: none"> Finaliser l'instruction des chantiers d'interface notamment avec la direction du pilotage et les directions de sites Identifier précisément les nouveaux interlocuteurs et leurs fonctions Partager les organigrammes
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> Opportunité de regrouper les collaborateurs de la direction des retraites au sein de chaque site 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les regroupements possibles et le cas échéant, les mettre en œuvre Présenter une 1^{ère} analyse dans les dossiers qui seront présentés dans les instances locales

Plan de conduite du changement

Les axes structurant du plan de conduite du changement

Les éléments ci-dessous visent à présenter le calendrier de la slide suivante. Le plan de conduite du changement de la direction sera alimenté par les actions proposées dans l'analyse d'impacts (slides précédentes). Il sera éventuellement enrichi, en fonction des besoins d'accompagnement complémentaires susceptibles d'émerger dans la phase de mise en œuvre de la nouvelle organisation.

La méthodologie de conduite du changement menée par la direction des retraites dans le cadre de la transformation repose sur une **approche prônant la co-construction**, afin de **favoriser l'engagement et l'adhésion des collaborateurs** de la future direction.

Axe 1 : Co-construction de la nouvelle organisation

Dans une logique participative et de co-construction, la Direction des Retraites a souhaité mettre en place des chantiers avec les différents responsables de services. Ces chantiers ont été organisés dès le mois de septembre (environ 11 chantiers) pour permettre d'aboutir à des orientations de l'organigramme cible. Des ateliers d'analyse d'impacts ont été menés avec le directeur préfigurateur et les adjoints, ainsi que les responsables de service pour tenter d'identifier en avance de phase les zones de risque de la nouvelle organisation.

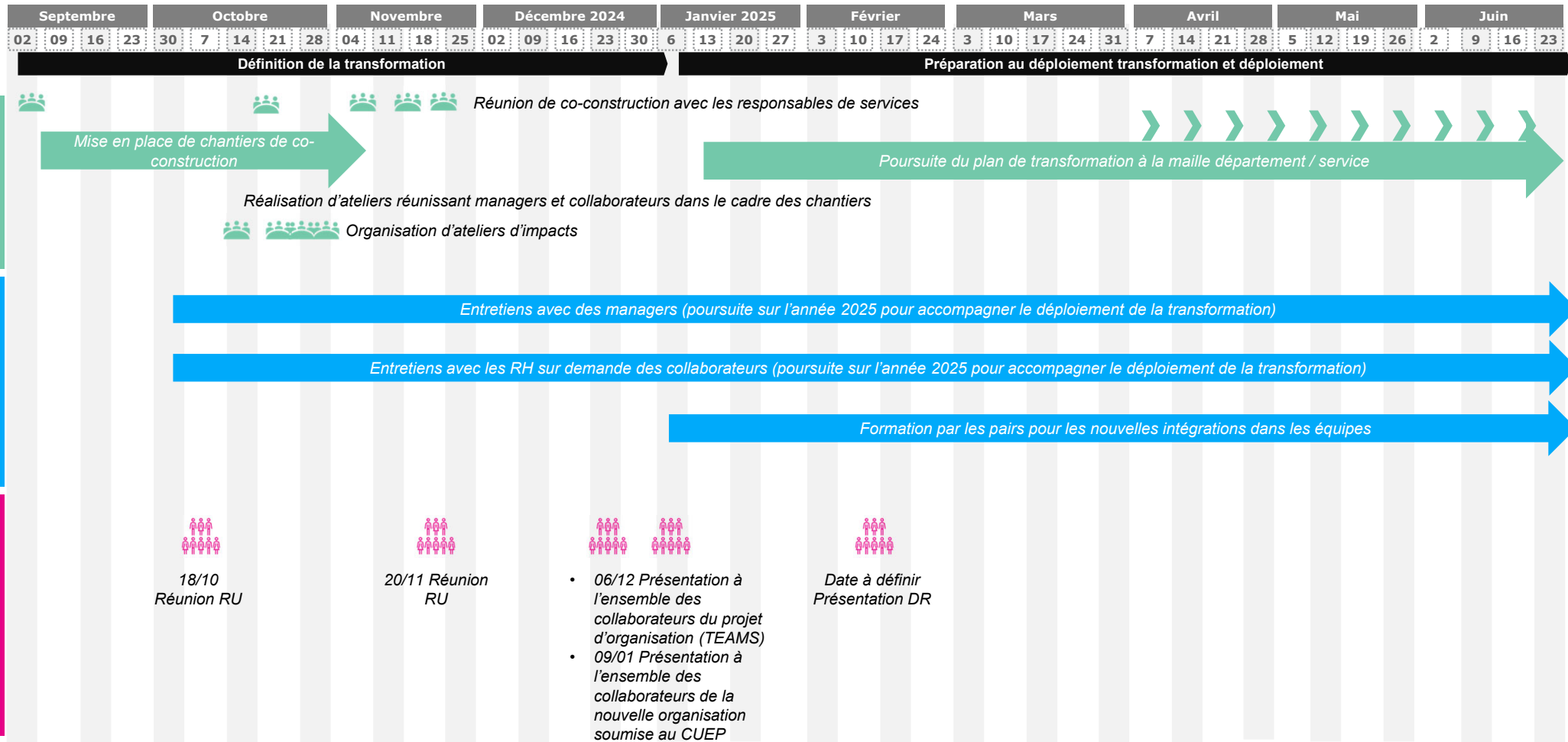
Axe 2 : Accompagnement individuel et collectif

Afin de prendre en compte les besoins spécifiques des collaborateurs, la Direction des Retraites offre un accompagnement articulé sur deux niveaux : **individuel et collectif**. Au niveau individuel, les collaborateurs peuvent réaliser des **entretiens avec les RH** à leur demande afin qu'ils puissent disposer d'un espace d'expression des souhaits de mobilités, du ressenti sur la transformation. La direction invite également les collaborateurs à demander **des entretiens avec leur manager** pour qu'ils puissent exprimer leurs souhaits d'évolution de mission / fonction, d'opportunités dans le cadre de la transformation, leur ressenti sur la transformation et notamment leurs potentielles inquiétudes. Des formations par les pairs vont être proposées au sein des services en cas de transferts.

Axe 3 : Communication / information

L'axe 3 a pour objectif d'assurer que l'ensemble des collaborateurs de la Direction des Retraites comprennent clairement le **sens, les objectifs et les bénéfices attendus de la transformation**. Par ailleurs, un enjeu important dans la communication de la DR est le fait de **construire une relation de confiance entre la direction et les collaborateurs et de permettre une bonne intégration des trois entités**, les deux directions de gestion et la direction du projet retraite, dans un seul collectif. C'est pourquoi des présentations ont été organisées à différents niveaux, en élargissant petit à petit le public des réunions pour communiquer avec l'ensemble de la direction dès le mois de décembre.

Plan de conduite du changement



Prochaines étapes

- Organiser un retour sur le CUEP et les CLU à tous les collaborateurs _ *début février et début mars*
- Mettre en place et suivre le dispositif de mobilité au sein de la future direction _ *avril 2025*
- Définir et mettre en œuvre la comitologie de la direction _ *avril 2025*
- Poursuite des chantiers techniques en vue de la mise en œuvre de l'organisation cible _ *1^{er} semestre 2025*
- Poursuite de la construction de l'ambition de la direction _ *2025*
- Poursuite du plan de transformation _ *2025*



Direction de la santé et de l'autonomie

Les enjeux liés aux activités santé et autonomie au sein de la DPS



La DPS intervient, grâce à la gestion des mandats FIPFHP, MPH, FMIS, FEH, FNP, tant sur le secteur de la santé, du médico social, de la prévention des risques professionnels, que du handicap.

Depuis juillet 2024, la direction intervient également en coordination de la feuille de route santé et grand âge du groupe CDC, validée par le comex EP et les directeurs généraux des filiales du Groupe.

Les activités **santé, grand âge et handicap** constituent des **enjeux majeurs** pour le **positionnement de la CDC** sur les parcours de vie des Français, et un des trois axes stratégiques prioritaires du Groupe – la cohésion sociale et territoriale.

En conséquence, il est proposé d'adapter **l'organisation de la DPS** à ces nouveaux enjeux en actant le **rapprochement de 4 activités**

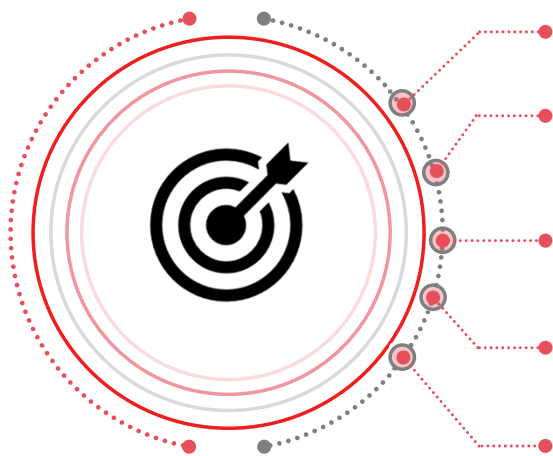
Construire une direction de la santé et de l'autonomie qui réunit et valorise les activités de la DPS dans le handicap, le grand âge, la santé, la prévention

Les objectifs du projet de direction

La direction de la santé et de l'autonomie permettra 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 renouvelé du Groupe** dans ses actions au profit des secteurs de la santé et du grand âge – à travers le **pilotage de la communauté Vision Groupe**.

En réunissant les activités de **gestion des mandats** sur les secteurs du handicap, de la santé et de la prévention, la direction de la santé et de l'autonomie renforce le **positionnement de la DPS en interne**, vis-à-vis des autres directions de l'EP, vis-à-vis du Groupe et des acteurs externes.

Les objectifs



Mandats

Réunir la gestion des mandats handicap, santé et prévention au sein d'une même direction



Feuille de route du Groupe

Coordonner la feuille de route du groupe CDC sur la santé et le grand âge en associant l'ensemble des directions de l'EP et des filiales concernées



Expertise

Réunir les expertises métiers et thématiques pour favoriser la performance et le partage de compétences



Représentation

Renforcer la cohérence et l'image de la DPS et du Groupe dans la représentation vis-à-vis des pouvoirs publics et du secteur



Prospection

Permettre l'identification de nouvelles opportunités adaptées aux métiers de la DPS, de l'EP et du Groupe

Une organisation pensée pour répondre à chacun de ses objectifs

La future direction a été construite en rapprochant [1] le département handicap et [2] celui du grand âge et santé et [3] des activités relatives à la gestion des fonds FMIS, FEH, FNP et recouvrement du FIPHFP, aujourd'hui sous la responsabilité de la direction de la gestion de l'Etablissement de Bordeaux et de la direction de la gestion de l'Etablissement d'Angers-Paris.



Le Département Handicap

Créé en 2021 pour animer l'offre handicap du groupe CDC, il gère aujourd'hui 2 mandats et 1 mission :

- l'emploi public des personnes en situation de handicap (FIPHFP)
- l'information et les services facilitant l'accès aux droits des personnes en situation de handicap (Mon Parcours Handicap)

1 mission sur l'innovation technique et sociale au service du handicap.



Directions de la gestion

Service employeur, compensation et risques professionnels

Les activités de gestion des mandats sur les secteurs du handicap, de la santé et de la prévention autour de 3 fonds :

- Fonds pour la modernisation et l'investissement en santé (FMIS)
- Fonds pour l'emploi hospitalier (FEH)
- Fonds National de Prévention (FNP)

Recouvrement personnes morales

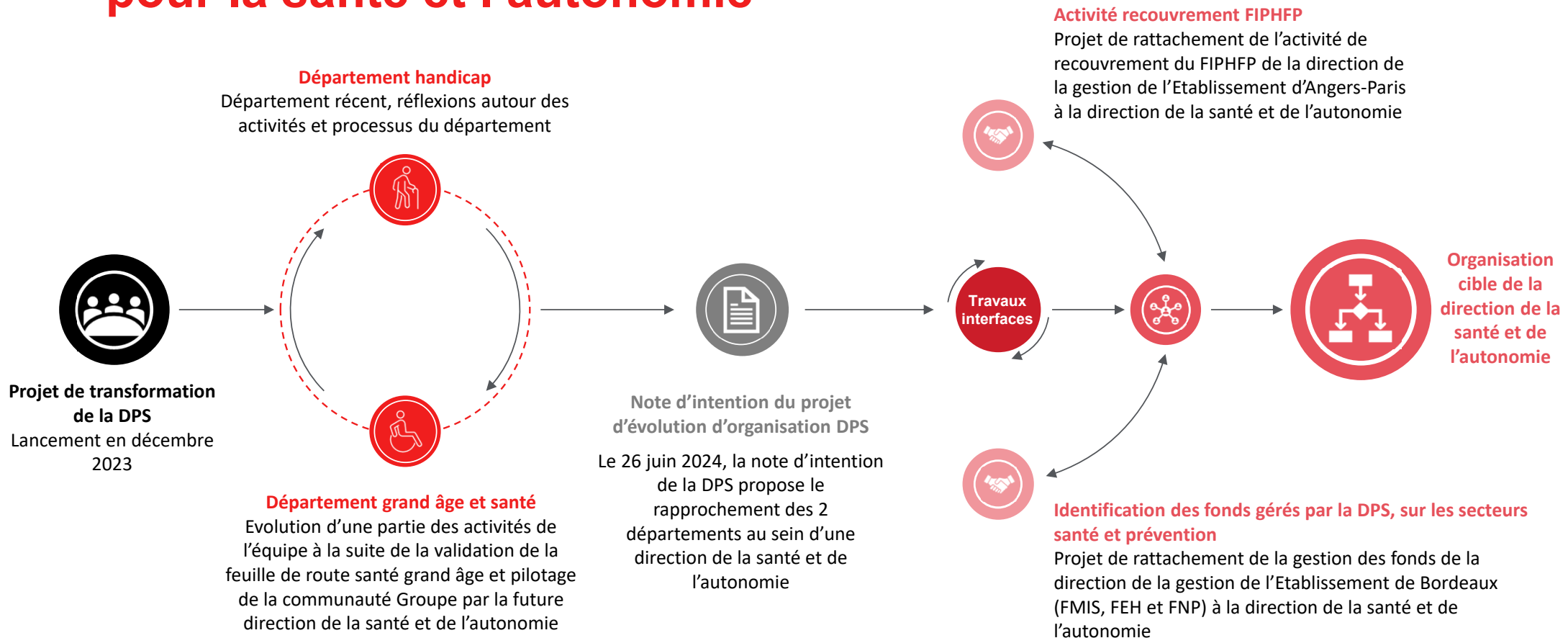
Recouvrement du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP)



Le Département grand âge et santé

Créé pour accompagner le déploiement du plan de relance en 2020, le département accompagne les ambitions du Groupe, sous le pilotage de la DPS, en matière de grand âge et santé. Il a pour mission de partager une vision consolidée des actions, de proposer et d'impulser des évolutions d'offres et d'en rendre les impacts plus visibles.

Retour sur l'historique du projet de nouvelle organisation pour la santé et l'autonomie

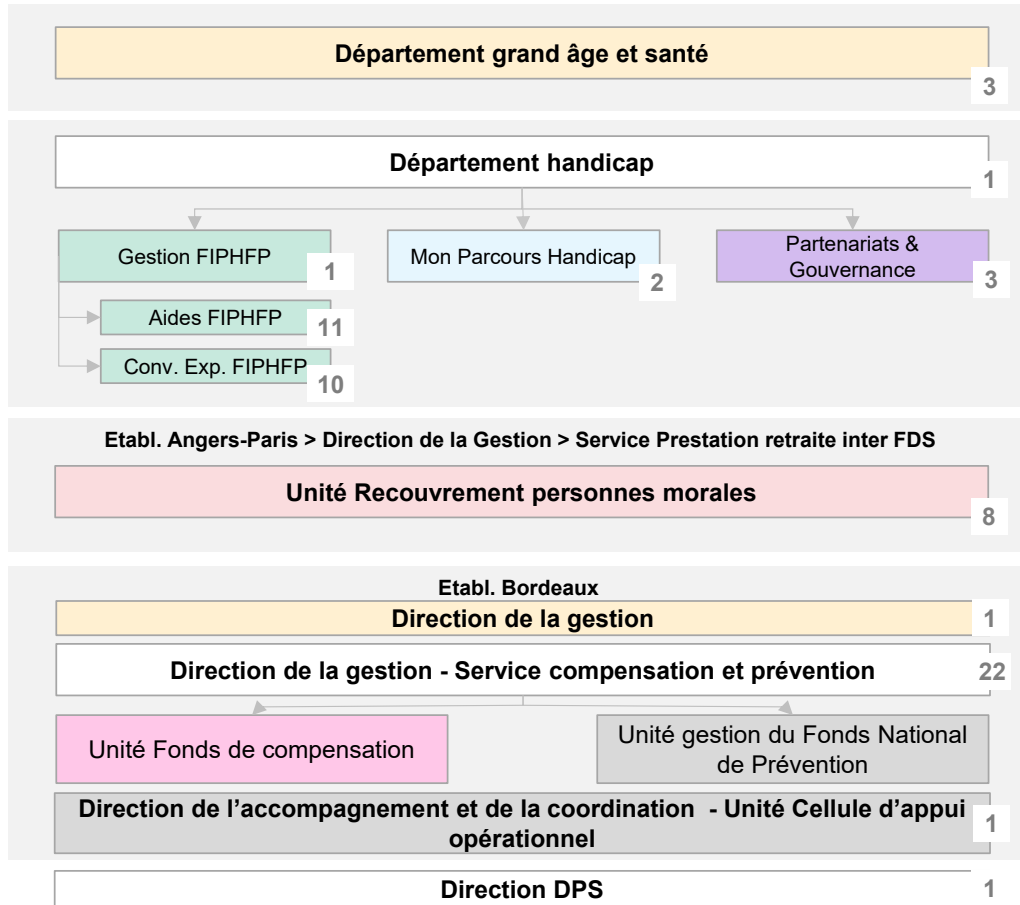


Synthèse des évolutions de l'organisation

- La Directrice préfiguratrice et le Directeur actuel du département handicap (futur Directeur adjoint) vont composer la future **Direction de la direction santé et autonomie (DSA)**.
- Le **département santé grand âge** devient le **service « coordination de la feuille de route Groupe santé grand âge »**. A compter du 1^{er} janvier 2025, il est composé de 4 postes de directeurs de projets rattachés directement à la directrice de la future DSA, dont deux sont vacants.
- Le **département handicap** verra son service "**Gestion et expertise FIFPHP**" s'agrandir en y associant l'unité "**recouvrement personnes morales**" ainsi que le service « **Mon Parcours Handicap** » qui devient une unité (service actuellement composé de 2 personnes) sans mouvement d'effectif. La responsable de service « Mon parcours handicap » devient responsable adjointe du futur service « **gestion des activités handicap** » sans évolution de son périmètre d'activité. Le service « **Partenariats & Gouvernance** » se transforme en « **Pôle transverse appui et gouvernance** » et réalisera des activités pour l'ensemble de la Direction. Indépendamment du projet de transformation de la DPS, les activités de ce service ont évolué ces derniers mois et diminué, justifiant une réflexion sur un positionnement nouveau pour l'équipe.
- Comme indiqué supra, l'unité « **Recouvrement personnes morales** » de la Direction de la gestion de l'Etablissement d'Angers-Paris deviendra l'unité « **FIFPHP : recouvrement** » au sein du service « **Gestion des activités handicap** ».
- Le sous-groupe de l'unité « **Fonds de compensation** » qui réalise les activités de gestion des mandats FMIS et FEH, transféré à la future DSA, et l'unité « **Gestion du Fonds national de prévention** » de la Direction de la gestion de l'établissement de Bordeaux formeront le futur service « **Gestion des fonds santé, prévention et risques professionnels** ». Ces deux unités sont déjà réunies en un service commun aujourd'hui. Le responsable d'unité « **Gestion du Fonds national de prévention** » devient le responsable du futur service « **Gestion des fonds santé, prévention et risques professionnels** ». Une collaboratrice de la cellule d'appui opérationnel de Bordeaux en mission depuis plus de 3 ans au sein de l'unité « gestion du Fonds National de Prévention » et qui a émis le souhait d'intégrer cette unité est confirmée dans ce poste dans le cadre de la nouvelle organisation.

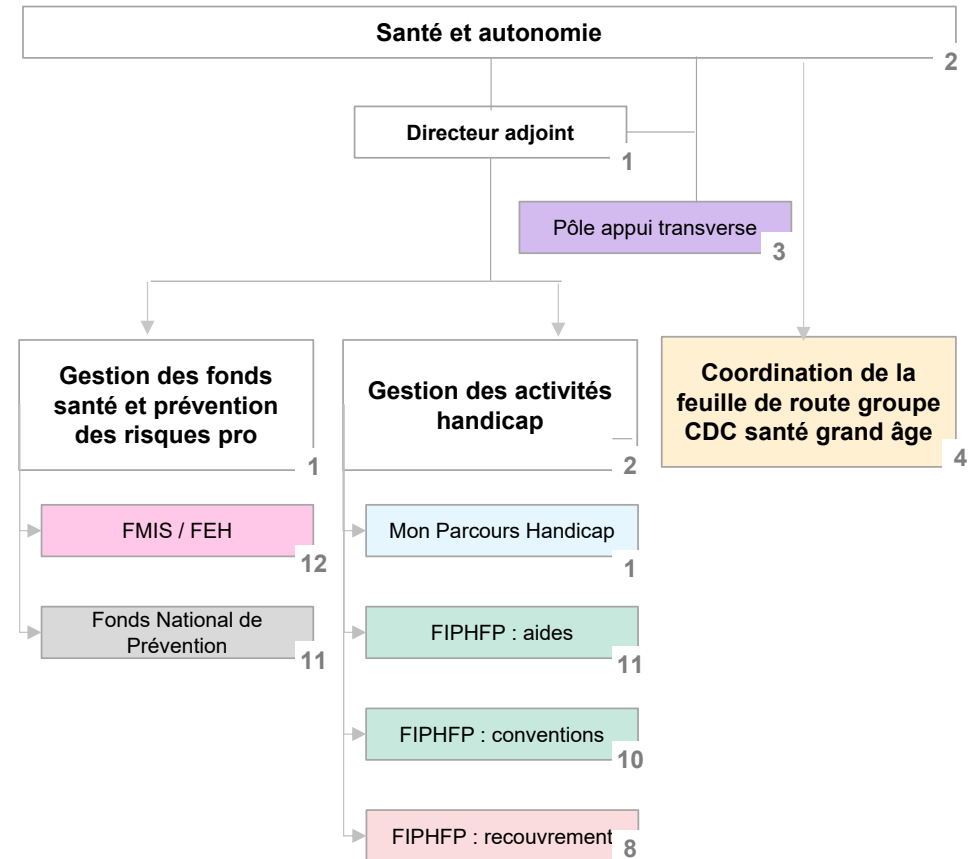
Organisation actuelle et proposition d'organisation cible

Organisation actuelle



Total : 64 collaborateurs

Organisation cible



Total : 66 collaborateurs

Matrice de passage globale

	Total	Direction	Pôle appui transverse	Coordination groupe santé autonomie	Gestion des activités handicap	Gestion des fonds santé et prévention des risques pro
Création	2			1		1
Création	2			1		1
P00000 - DPS	1	1				
P00000	1	1				
P0G000 - DPT GRAND AGE ET SANTE	3	1		2		
P0G000	3	1		2		
P0H000 - DIR HANDICAP	28	1	3		24	
P0H000	1	1				
P0H100	1				1	
P0H110	11				11	
P0H120	10				10	
P0H200	2				2	
P0H400	3		3			
PA0000 - DIR ETABL ANGERS PARIS	8				8	
PAG700	8				8	
PP0000 - DPS BORDEAUX	24			1		23
PPF000	1			1		
PPF400	22					22
PPT010	1					1
Total général	66	3	3	4	32	24

Impacts RH

Permanents*

Permanents	collaborateurs non-managers		managers		Total	
	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll
<i>ne change pas de contenu du poste</i>	69%	36	25%	3	61%	39
<i>voit leur fiche de poste mise à jour sans modification substantielle du poste</i>	23%	12	33%	4	25%	16
<i>change de poste</i>	8%	4	50%	6	16%	10
<i>ne change pas de SHD</i>	75%	39	50%	6	70%	45
<i>sera nouvellement managé à distance</i>	0%	0	17%	2	4%	2
<i>devient manager à distance</i>			17%	2		

* Ces données concernent les collaborateurs présents et n'incluent pas les postes vacants.

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
Evolution de la nature du travail à réaliser	<ul style="list-style-type: none"> Faire évoluer et co construire des fiches de poste avec les directeurs de projet Organiser des ateliers de co-construction pour définir une organisation cible pour le futur service 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'entretiens individuels en 2025
	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner individuellement (et collectivement) au changement 	<ul style="list-style-type: none"> Certains indicateurs du Baromètre social Nombre de formations suivies en 2025 (en lien avec cette transformation)
Changement du périmètre des équipes	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un nouveau collectif de travail 	
	<ul style="list-style-type: none"> Communauté métier à construire Valorisation des expertises et compétences dans ce nouveau contexte 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des réunions de présentation des activités entre équipes
	<ul style="list-style-type: none"> Une organisation des équipes désormais en multi-sites (Paris et Bordeaux) 	<ul style="list-style-type: none"> Travailler collectivement sur la localisation/le rythme des réunions de service Prévoir une bonne articulation managériale avec les équipes de Bordeaux (Directeur/directeur adjoint basés à Paris avec un manager de proximité à Bordeaux)

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Organisationnel		
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unités et services multi sites ▪ Changement de service et direction pour 3 RU et 27 ETP ▪ Regroupement des activités FIPHFP favorisant les synergies entre unités ▪ Création de synergies et valorisation de compétences entre activités FMIS/FNP/FEH et FIPHFP ▪ Création d'une équipe dédiée à la coordination des activités Groupe ▪ Regroupement des activités santé et autonomie de la DPS au sein d'une seule direction ▪ Passage de 4 directions/départements distincts à 1 seule ▪ Elargissement des équipes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoir un référent conduite du changement à Bordeaux ▪ Articuler la communication (Direction des retraites puis DSA) auprès des responsables puis équipes et intégrer les RU dans les travaux de réorganisation ▪ Accompagner les responsables de services dans leurs nouveaux périmètres ▪ Aligner la comitologie/instances avec la nouvelle organisation ▪ Accompagner au changement collectivement et individuellement avec des ateliers de travail, entretiens dédiés ▪ Définir et déployer le dispositif de formation ▪ Constituer l'équipe, partager les missions et accompagner les collaborateurs sur ce nouveau périmètre ▪ Partager les connaissances sectorielles, entre les collaborateurs ▪ Créer un CODIR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de moments collectifs organisés, et sur site ▪ Nombre de mobilités entrantes/sortantes dans le nouveau service en 2025 ▪ Nombre d'instances regroupant l'ensemble des équipes en 2025 ▪ Nombre de collaborateurs formés à la conduite du changement en 2025 ▪ Nombre d'immersions entre unités/services en 2025 ▪ Nbre de communications interne EP en 2025 ▪ Nombre d'entretiens individuels en 2025 ▪ Taux d'accompagnement des collaborateurs par les RH en 2025

La méthode d'élaboration du plan de conduite du changement

L'étude d'impact et le plan de conduite du changement ont été réalisés en parallèle des travaux d'élaboration du scénario cible d'organisation future. Le plan de conduite du changement a été construit en s'appuyant sur :

- La proposition de **principes directeurs** construite dans un 1^{er} temps par la future Direction (Dir. Pref. + Dir. Dpt handicap) et partagé lors d'ateliers avec l'équipe projet composée des directeurs, RS, RU et RU adjoints
- La **matrice des postes** impactés par des changements de périmètre
- Le passage d'une direction sur le **site parisien à une direction multi-sites Bordeaux-Paris**

Le **plan de conduite du changement** a donc mobilisé les équipes dès début octobre et s'est poursuivi au rythme de la définition du périmètre cible de la future direction et de l'élargissement aux activités de recouvrement du FIPHFP, gestion du FMIS, FEH et FNP. L'élaboration de ce plan a été rythmé par trois réunions importantes au cours desquelles tous les collaborateurs de la future direction ont eu la possibilité d'échanger sur le projet (8/10, 12/12 et 09/01).

Précision apportée

Le premier référent du changement prévu sur le site parisien n'a pu mettre en œuvre son projet d'accompagnement pour absence personnelle, entraînant un décalage de cette action désormais mise en place et dupliquée sur le site bordelais. Le périmètre de la direction s'est substantiellement élargi à la suite de l'identification des activités relevant effectivement de la santé et de l'autonomie, entraînant un nécessaire décalage des travaux. Ceci justifie la poursuite de travaux plus fins et collectifs en 2025

Plan de conduite du changement

Les axes structurant du plan de conduite du changement

Les éléments ci-dessous visent à présenter le calendrier de la slide suivante. Le plan de conduite du changement de la direction sera alimenté par les actions proposées dans l'analyse d'impacts (slides précédentes). Il sera éventuellement enrichi, en fonction des besoins d'accompagnement complémentaires susceptibles d'émerger dans la phase de mise en œuvre de la nouvelle organisation.

Le plan de conduite du changement de la future direction se structure autour de trois axes.

Axe 1 : Co-construction de la nouvelle organisation

- La co-construction de la nouvelle organisation a débuté en septembre par la mise en place d'une équipe composée de directeurs (préfiguratrice, département et projet), des responsables de services (RS) et des responsables d'unités (RU) et adjoint (ARU). Celle-ci a été élargie après le COMEX DPS du 6 novembre 2024 en cohérence avec le périmètre de travail de la future direction. .
- Simultanément, des ateliers de travail ont été organisés pour construire l'organisation cible, identifier les irritants et opportunités de la future organisation et s'appuyer sur les synergies métiers pour favoriser une organisation cohérente.
- La création d'une communauté métier sera l'une des actions clé de voûte de ce plan puisqu'elle permet de :
 - Valoriser les compétences et expertises des collaborateurs
 - Partager en interne le rôle de chacun et favoriser les synergies au sein de la Direction
 - Être reconnu et visible sur le secteur de la santé et de l'autonomie au sein de l'EP et en externe

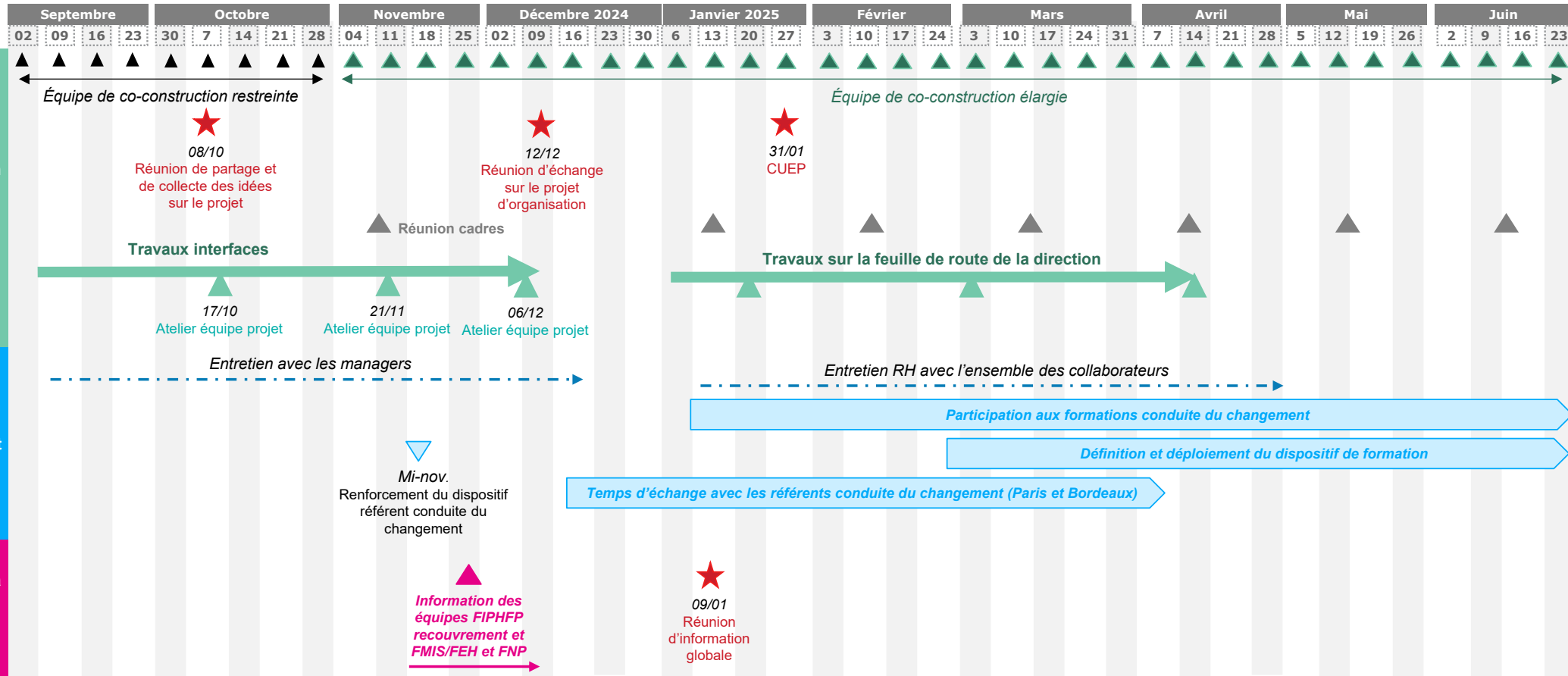
Axe 2 : Accompagnement individuel et collectif

Par ailleurs, en termes d'accompagnement individuel et collectif, des entretiens avec les ressources humaines seront organisés sur demande pour recenser les attentes des collaborateurs tout au long du projet de nouvelle organisation. Une formation à la conduite du changement sera proposée à partir de janvier 2025, avec des temps d'échange initiés à Paris, ensuite dupliqués à Bordeaux. Des réunions d'équipe ont eu lieu le 8 octobre, le 12 décembre 2024 et le 9 janvier 2025 pour partager les avancées du projet de macro-organisation. Des informations ont régulièrement été faites auprès des collaborateurs pour les intégrer dans le processus de construction de la future organisation.

Axe 3 : Communication / information

Enfin, des réunions opérationnelles mensuelles avec les cadres ont permis et permettront de partager les activités des nouvelles équipes. La comitologie de la future direction sera définie lors d'ateliers collectif au 1^{er} semestre 2025.

Plan de conduite du changement



Prochaines étapes

- Poursuite des travaux sur les **interfaces** entre les équipes et métiers de la Direction de la santé et de l'autonomie avec les autres Directions DPS et de l'EP _ *1^{er} semestre 2025*
- Accompagnement des agents concernés par des **changements de périmètre de poste** _ *1^{er} trimestre et 2nd trimestre 2025*
- Accompagnement des **mobilités** le cas échéant _ *1^{er} trimestre et 2nd trimestre 2025*
- Poursuite du plan de **conduite du changement**_ *1^{er} semestre 2025*
- Travaux de **cartographie des activités et processus opérationnels** de la direction_ *1^{er} semestre 2025*
- Lancement des travaux de définition de la **feuille de route** pour la direction_ *1^{er} semestre 2025*



Direction de la formation professionnelle

Une construction pragmatique en réponse aux évolutions de la formation professionnelle

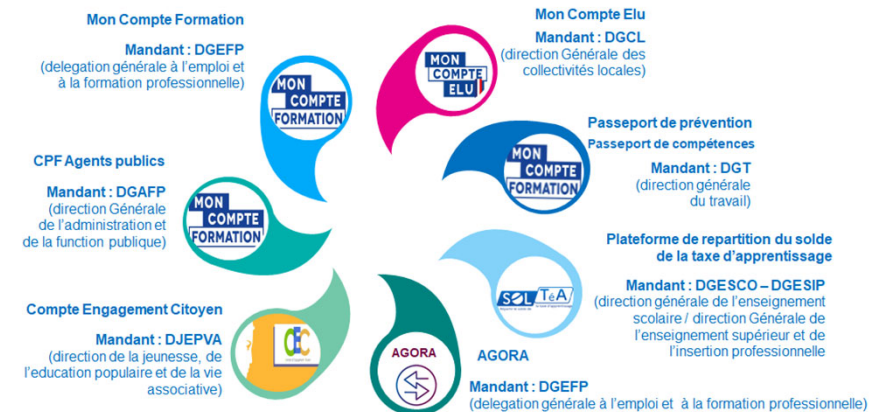
L'organisation actuelle de la direction de la formation professionnelle et des compétences (DFP) s'est **construite au fil des années** selon l'évolution du paysage national de la formation professionnelle et des **missions qui ont été confiées à la CDC** :



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 DFP a vu **son activité et ses mandats se diversifier**, avec les **offres complémentaires à MCF**, ainsi que le **nouveau mandat SOLTéA**, et sa **nouvelle plateforme** sortie en 2023.

Panorama des mandats gérés par la DFC



Les enjeux de la nouvelle organisation de la direction

Aujourd'hui, en **s'appuyant sur les enseignements tirés des 5 années écoulées** depuis le lancement de la plateforme Mon Compte Formation **et des recommandations de l'audit conseil d'IGAU du premier semestre 2024** (cf. diapositive suivante), **son organisation est à réinterroger** tant en son sein que dans ses interfaces avec les autres directions et départements de la DPS et plus largement de l'EP au regard des différents processus.

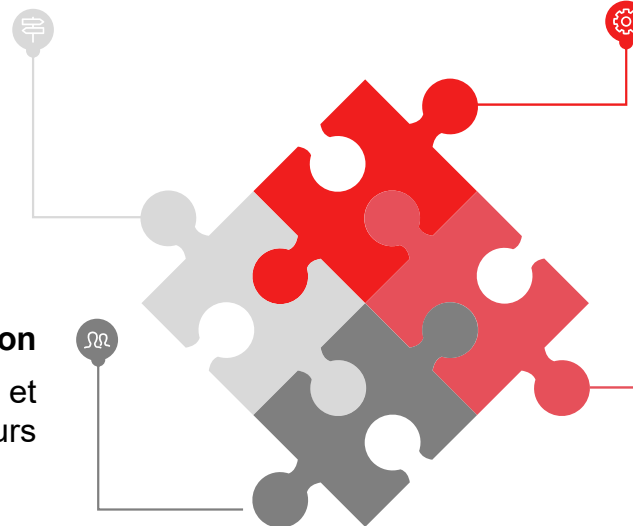
Cette réflexion autour de son organisation répond à **4 enjeux majeurs** :

Un enjeu de lisibilité de l'organisation

Revoir le partage et la structuration des missions entre et au sein des services pour plus de cohérence, de fluidité et de transversalité

Un enjeu de structuration

pour garantir durabilité, efficacité et capacité de développements futurs



Un enjeu de performance opérationnelle

Mise en place de processus de bout en bout, clarification des rôles et responsabilités et un besoin de renforcer l'outillage des équipes

Un enjeu de clarification et de cohérence avec les fonctions transverses

Revoir l'articulation et le partage des activités avec les fonctions transverses DPS / EP (Communication, juridique, risques, etc...)

Les principaux constats et préconisations de l'audit IGAU

Un audit conseil a été réalisé par IGAU entre février et mai 2024. Ces travaux ont constitué le socle des réflexions pour conduire les évolutions d'organisation de la DFP. En voici les principaux constats et les préconisations.

Constats

Préconisations

Consolider le pilotage économique des mandats en phase de « conception » et de « mise en œuvre »

- Un **processus de négociation de COP** insuffisamment robuste
- Une **articulation entre les trajectoires COP et le cadrage interne EP** complexe à établir
- Un **pilotage économique des mandats** qui ne permet pas d'**anticiper les risques de soldes sur l'activité de DFP**
- Un **processus budgétaire interne DFP** qui présente des fragilités (lisibilité et modalités de gouvernance)

- Définir une **méthode partagée** devant le mandant
- **Mieux associer les fonctions transverses DPS (SG) et EP (DFIN)** dans la construction des chiffrages et l'identification des moyens MCF
- **Consolider en amont les sujets prioritaires** à porter
- **Renforcer la prévisibilité des coûts complets DFP et de la facturation**
- **Sécuriser la qualité des données** à disposition de la direction pour préparer les PMT

Replacer la régulation et la lutte c/ fraude au cœur des priorités stratégiques de la direction

- Une **stratégie insuffisamment formalisée** sur les différentes échelles
- Un **processus sédimenté** entre plusieurs services et sous-dimensionné
- Un **défaut d'outillage et des moyens insuffisants** qui limitent l'efficacité globale du dispositif LCF

- **Centraliser l'activité de régulation / lutte contre la fraude** **disposition des équipes** en charge de la régulation et la lutte contre la fraude
- **Elaborer une feuille de route stratégique sur la LCF**, en lien avec la stratégie LCF EP
- **Sécuriser les moyens** à

Fluidifier les interfaces et améliorer la performance opérationnelle de la direction

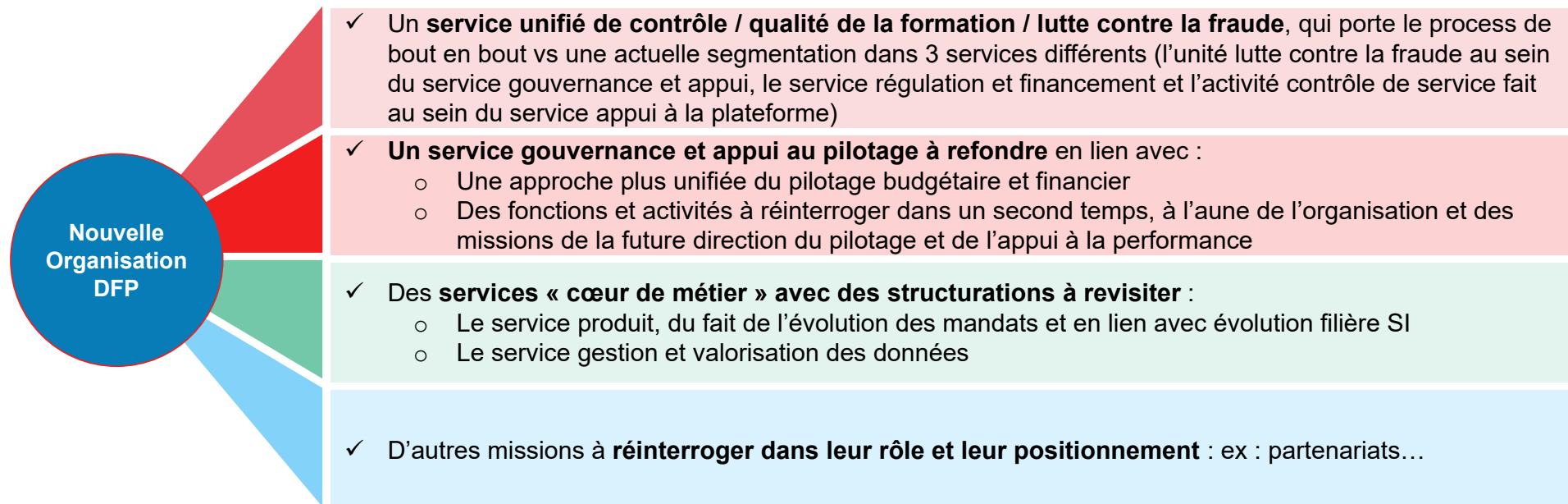
- Des **fonctions transverses de DFP aux contours incertains** préciser (méthode agile)
- Un **partage des périmètres fonctionnels** entre les activités métier qui reste à
- Un **collectif marqué par des risques** (baromètre RH, souhaits de mobilité)

- Repenser le juste **positionnement des fonctions transverses** de la direction, en lien avec la réorganisation DPS **au sein de la direction (SGVD / Produits)**
- **Repenser les interfaces des métiers** en démarche « agile »
- **Réinterroger les frontières d'activités métier** avec les autres directions de DPS

Une cible d'évolution de l'organisation de la direction qui s'appuie sur les recommandations et les retours des équipes

Le projet de la Direction de la formation professionnelle répond à un **triple objectif d'efficacité, de lisibilité et d'adaptation de l'organisation face à l'évolution et l'accroissement de ses missions**. Cette transformation vise à améliorer l'organisation existante en mettant l'accent sur un **meilleur pilotage de la Direction dans son ensemble** et de la **valeur apportée par les produits et services qu'elle délivre à ses clients finaux**.

Pour ce faire, 4 grands axes ont guidé l'élaboration de la nouvelle organisation de la direction :



Ce projet d'évolution de l'organisation s'inscrit dans le projet managérial plus global de la Direction de la formation professionnelle, soutenu par des principes clés au cœur des projets Grandissons ensemble et Efficaces ensemble.

Les principes et grands changements de périmètres d'activité

Les principes

1

Des **services plus cohérents et des unités plus équilibrées** afin de garantir une meilleure prise en charge de bout en bout des processus

2

Des **intitulés de service et d'unité plus explicites** pour faciliter la bonne compréhension des missions de chaque équipe, en interne DPS et à l'externe

3

Des **postes d'adjoint/e au responsable de service** qui assurent un **rôle de manager d'une unité**

4

Des **évolutions de fiches de postes** pour offrir des opportunités, capitaliser sur les expériences acquises et poursuivre le développement des compétences

Les changements structurels

- La direction change de nom pour s'intituler **direction de la formation professionnelle**
- Le nouveau **service « contrôle, qualité de la formation et lutte contre la fraude »** qui traitera les **sujets de conformité et de lutte contre la fraude de bout en bout**, aura vocation à être **le point d'entrée unique** sur ces sujets, et à **porter la stratégie de régulation de l'offre de formation**.
 - Les membres de l'actuelle unité lutte contre la fraude du service gouvernance et appui rejoindraient ce service
 - Les membres de l'équipe contrôle de service fait de l'unité paiement du service appui à la plateforme rejoindraient ce service, au sein de l'unité contrôle et conformité
 - L'ensemble des équipes de l'actuel service régulation et financement rejoindraient ce service
- Le nouveau **service « partenariats et gouvernance »** aura vocation à porter les **conventions d'objectifs et de performance (COP) et leur pilotage budgétaire**, la **stratégie de conventionnement et de partenariat**, en lien avec les partenaires financiers et extrafinanciers, et les affaires générales de la direction de la formation professionnelle.
 - La mission Partenariat rejoindrait le nouveau service partenariats et gouvernance au sein de l'unité mandats et partenariats, dont le RU serait également RS adjoint.
 - L'unité financement de l'actuel service régulation et financement aurait vocation à rejoindre la future unité pilotage budgétaire.
- L'actuel service produits, renommé **service « parcours et plateformes de la formation professionnelle »** **conserverait son périmètre global d'activité**, pour porter la feuille de route SI de la DFP, mais **les unités le composant seraient revues** afin de donner **plus de cohérence et de gagner en efficacité opérationnelle**.

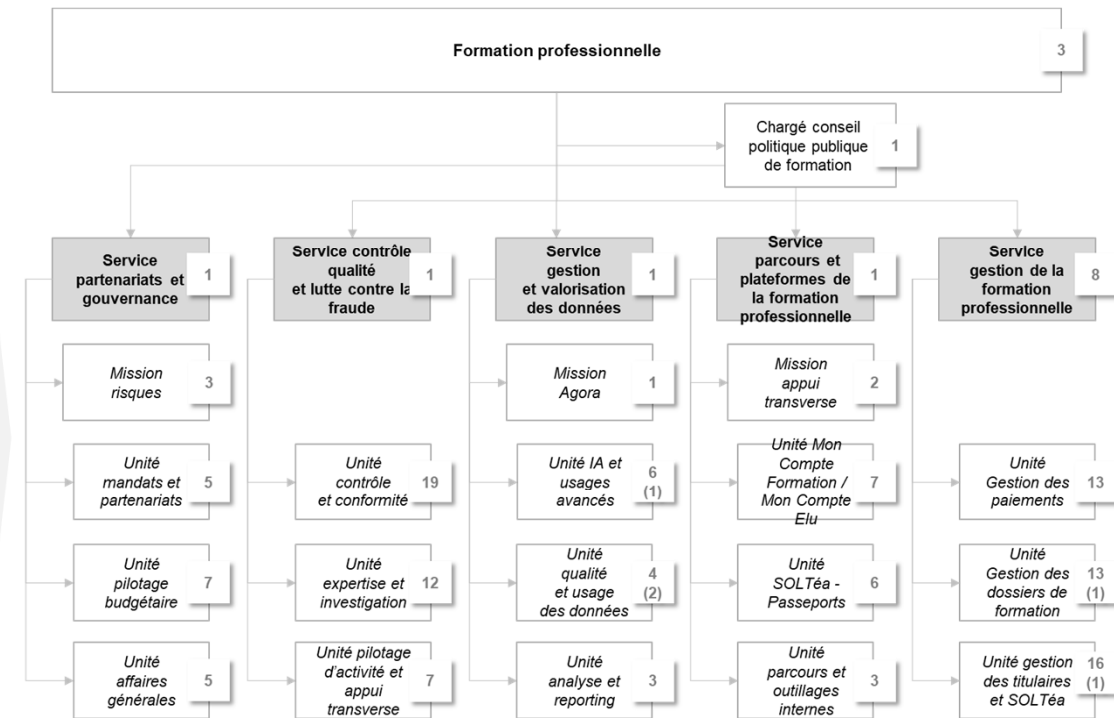
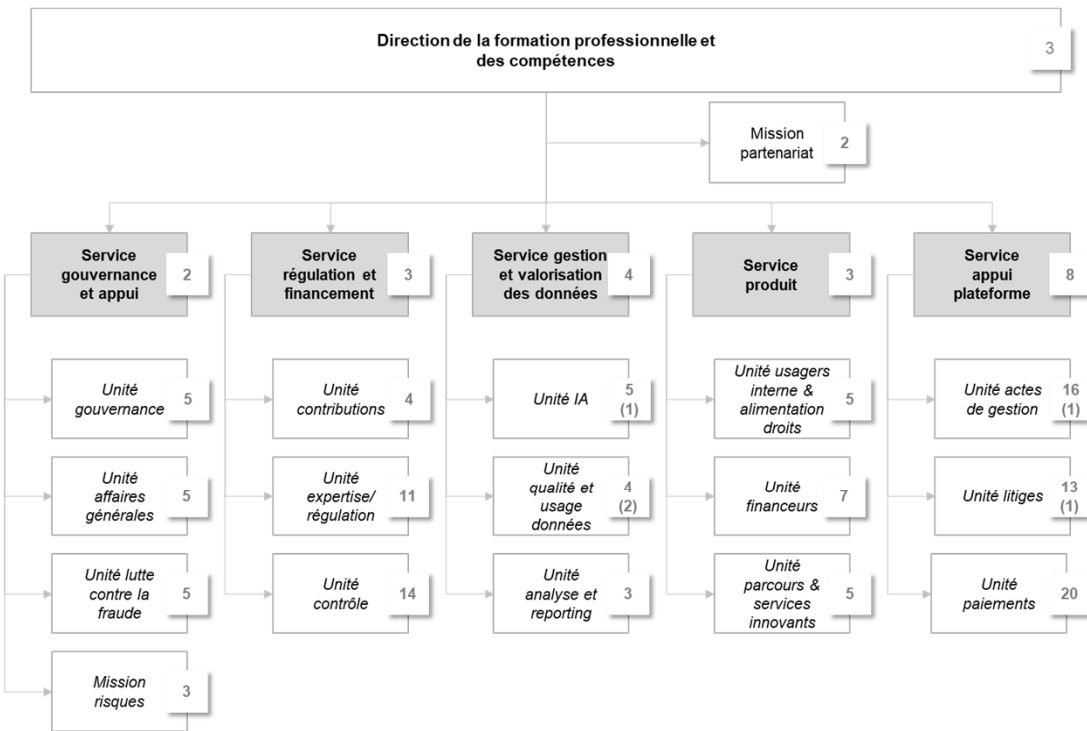


Les réflexions en cours sur les activités de la future direction du pilotage et de l'appui à la performance pourront impliquer des évolutions complémentaires sur certaines activités.

Evolutions entre l'organisation actuelle et l'organisation cible

Organisation actuelle

Organisation cible



Total : 134 collaborateurs permanents et 5 non permanents + 14 postes vacants

Total : 134 collaborateurs permanents et 5 non permanents, + 14 postes vacants

Matrice de passage globale

	Organisation cible						
	Total général	Direction	Parcours et plateformes de la formation professionnelle	Gestion et valorisation des données	Partenariats et Gouvernance	Service gestion de la formation professionnelle	Service contrôle, qualité et lutte contre la fraude
POSF00	4	3			1		
POSF10	57 (2)					50 (2)	7
POSF20	19		18				1
POSF40	20				15		5
POSF80	32		1		5		26
POSF90	15 (3)	1		15 (3)			
Total général	148 (5)	4	19	15 (3)	21	50 (2)	39

Impacts RH

Permanents*

Permanents	collaborateurs non-managers		managers		Total	
	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll
<i>ne change pas de contenu du poste</i>	95%	105	67%	14	90%	119
<i>voit leur fiche de poste mise à jour sans modification substantielle du poste</i>	5%	5	5%	1	5%	6
<i>change de poste</i>	1%	1	29%	6	5%	7
<i>ne change pas de SHD</i>	75%	83	81%	17	76%	100
<i>sera nouvellement managé à distance</i>	0%	0	0%	0	0%	0
<i>devient manager à distance</i>			0%	0		

* Ces données concernent les collaborateurs présents et n'incluent pas les postes vacants.

Analyse des impacts

Impacts

Actions

Indicateurs

Humain

Développement de nouvelles compétences

- **Modification du périmètre de mission de certains collaborateurs**
- **Un approfondissement des compétences et expertises (lutte contre la fraude, pilotage d'activités, analyse de processus...)** impliquant de nouvelles compétences/ connaissances à développer
- **Une nouvelle répartition des compétences et expertises au sein de la direction de la formation professionnelle**

- **Faire évoluer certaines fiches de postes**
- Développer un plan de développement des compétences en lien avec le projet de Direction (nouvelle organisation, Grandissons ensemble, Efficaces ensemble) : conçu sur-mesure pour la montée en compétences sur les différents volets avec 2 cibles :
 - La cible des managers
 - La cible des collaboratrices et collaborateurs
- Retravailler le référentiel des compétences de la direction en lien avec les services RH (en cohérence avec les autres directions DPS) et le mettre en perspective dans une logique GPEC
- **Organiser et mettre en place un accompagnement individuel** : entretiens RH individuels avec les collaborateur/trices impactées par la réorganisation pour identifier les besoins et les dispositifs d'accompagnement à mettre en place
- **Capitaliser sur les compétences et expertises acquises par les équipes ces dernières années et en faire bénéficier les différents services, pour permettre des montées en compétences croisées et garantir l'autonomie des équipes**

- Nombre de formations suivies par les collaborateurs de la DFP (à partir de la mise en œuvre de la nouvelle organisation et sur la fin de l'année 2025)
- Mise à jour du référentiel des compétences de la direction
- Nombre d'entretiens managers et RH réalisés en lien avec la transformation (à partir de la mise en œuvre de la nouvelle organisation et sur la fin de l'année 2025)
- Baromètre collaborateurs QVCT et Grandissons Ensemble cf. suivi indicateur ci-dessous :
 - « *La diversité de mes tâches est une source de motivation pour moi* »

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
Rattachement hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> Des changements de rattachement hiérarchique : soit changement de manager, soit changement de niveau de rattachement hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser et mettre en place un accompagnement des managers encadrant de nouveaux collaborateurs Porter une attention particulière aux personnes qui auront changé de manager pour anticiper de potentielles difficultés et les actions à mettre en œuvre ➤ Possibilité de solliciter les acteurs de la filière prévention santé pour coordonner les actions d'accompagnement en cas de situation à risque
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> Une attention à l'intégration des nouveaux arrivants dans le contexte de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de managers accompagnés Nombre de personnes suivies individuellement Organiser un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants au sein de la direction

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
Mobilité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • La création d'opportunités de mobilités internes ou externes DFP 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un processus individuel de la gestion de la mobilité avec les services RH • Accompagnement individuel des situations complexes en collaboration avec les managers et les services RH
Coopération et transversalité des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure lisibilité des actions à réaliser pour les collaborateurs • Une meilleure transversalité avec plus d'échanges entre les équipes, une meilleure coopération entre les équipes et un meilleur partage de l'information • Une meilleure anticipation et régulation de la charge en renforçant la capacité de pilotage de l'activité et la priorisation • La pluridisciplinarité de certaines équipes et encouragement des initiatives d'appui transverses 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de mobilités (internes/externes) réalisées dans le cadre de la transformation (à partir de la mise en œuvre de la nouvelle organisation et sur la fin de l'année 2025) • Nombre de collaborateurs accompagnés individuellement par les RH et les managers • Baromètre collaborateurs QVCT et Grandissons Ensemble cf. suivi indicateur ci-dessous : <ul style="list-style-type: none"> ➤ « <i>J'ai des possibilités d'évolutions professionnelles</i> »
	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un suivi et d'une analyse de l'évolution du ressenti des collaborateurs • Dans le cadre des réunions d'équipe thématiques QVCT, interroger sur la dimension coopération et transversalité au sein de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Baromètre collaborateurs QVCT et Grandissons Ensemble cf. suivi indicateurs ci-dessous : <ul style="list-style-type: none"> ➤ « <i>Actuellement, diriez-vous que vous ressentez du stress dans le cadre de votre travail ?</i> » ➤ « <i>Actuellement, je ressens du stress dans le cadre de mon travail. Cela me gêne</i> » ➤ « <i>J'ai vécu des situations de tension particulières avec mes collègues de travail</i> »

Analyse des impacts

Impacts

Actions

Indicateurs

Organisationnel

Modification des périmètres fonctionnels des services et unités

- Maintien d'une organisation autour de 5 services avec une transformation importante de 3 services actuels (service gouvernance et appui, service régulation et financement et service produit) :
 - Modification du périmètre fonctionnel des services avec des transferts d'activités et/ou d'unités entre services pour des services plus cohérents
 - Evolution des périmètres des unités pour plus de cohérence et lisibilité au sein et entre les services
 - Modification des intitulés des services et unités pour apporter plus de clarté et de lisibilité
- Création et transformation de postes

- Co-construire, *via* la mise en place de chantiers de transformation, la déclinaison opérationnelle de la transformation pour rendre concrète et opérationnelle la nouvelle organisation
- Définir précisément les missions et activités des services/unités et définir les processus inhérents
- Formaliser les nouvelles fiches de postes
- Organiser des réunions de présentation de l'organisation cible et des nouveaux modes de fonctionnement
- Organiser un plan de suivi de la transformation à différents niveaux : Direction, Service et Unité, notamment sur les postes fortement impactés
- Mettre en place un chantier d'amélioration continue avec des porteurs sur chaque site, organiser une réunion de présentation ainsi que des points de suivi

- Nombre de réunions d'information (sous différents formats) organisées à différents niveaux de la direction (tous collaborateurs, équipe chantiers, focus par unité) sur la période de la transformation
- Nombre de nouvelles fiches de postes formalisées
- Baromètre collaborateurs QVCT et Grandissons Ensemble cf. suivi indicateur ci-dessous :
 - « *Les changements sont suffisamment anticipés, accompagnés et clairement expliqués* »

Si besoin d'approfondir certains sujets, possibilité d'organiser des enquêtes flash en complément

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Organisationnel		
Management multi-sites	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondissement/poursuite d'un management multi-sites et hybride 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des sessions de formation au management multi-sites et hybride avec les managers (action à mettre en place en collaboration avec les services RH au niveau DPS) • Renforcer le rôle de manager de proximité et décliner le modèle managérial « Grandissons ensemble » avec une logique de management multi-sites et hybride afin de préserver l'esprit collectif ➤ Mobilisation des outils : Guide du manager, Ecole du Management, communauté des managers de la DFP • Mettre en place de nouveaux rituels d'équipe
Clarification des rôles et responsabilités de l'ensemble des membres de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Clarification des rôles et responsabilités de chacun : plus de lisibilité et de clarté sur les périmètres d'autonomie et de responsabilité, permettant de mieux se situer dans l'organisation => en interne DFP et avec les autres directions 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions de sensibilisation au management multi-sites • Baromètre collaborateurs QVCT et Grandissons Ensemble cf. suivi indicateurs ci-dessous : <ul style="list-style-type: none"> ➤ « <i>Mon responsable direct prête attention à ce que je dis</i> » ➤ « <i>Mon manager est mon premier interlocuteur pour ce qui concerne ma vie au travail</i> » • Si besoin d'approfondir certains sujets, possibilité d'organiser des enquêtes flash en complément

Analyse des impacts

Impacts

Actions

Indicateurs

Environnement de travail

Changement espaces de travail

- Changement d'espaces de travail pour certaines équipes

- Réussir à articuler la transformation organisationnelle avec notamment le projet de déménagement à Quatuor à Angers ainsi que profiter de la transformation pour retravailler/repenser les espaces de travail des bureaux parisiens (regroupement des équipes physiques en lien avec la reconfiguration des services et unités)
- Mobiliser l'ergonome et SDPI pour s'assurer de la bonne installation des équipes et mettre en place des actions permettant d'adapter les espaces de travail et de convivialité
- Généraliser l'utilisation de l'outil burodot pour l'ensemble des équipes

- Nombre de personnes ayant changé d'espace de travail

Plan de conduite du changement

Les axes structurant du plan de conduite du changement

Les éléments ci-dessous visent à présenter le calendrier de la slide suivante. Le plan de conduite du changement de la direction sera alimenté par les actions proposées dans l'analyse d'impacts (slides précédentes). Il sera éventuellement enrichi, en fonction des besoins d'accompagnement complémentaires susceptibles d'émerger dans la phase de mise en œuvre de la nouvelle organisation.

La méthodologie de conduite du changement menée par la DFP dans le cadre de la transformation repose sur une **approche structurée et participative** afin de **favoriser l'embarquement et l'adhésion des collaborateurs** de la direction au projet.

Axe 1 : Co-construction de la nouvelle organisation

Dans une logique participative, la DFP a souhaité mettre en place **12 chantiers visant construire l'organisation cible** de la future direction en impliquant activement les managers et collaborateurs. Ces chantiers ont organisé et continuent d'organiser des ateliers avec les collaborateurs, soit sur la base du volontariat, soit par pré-identification des contributeurs par les équipes des chantiers. L'objectif est de garantir que les idées des collaborateurs puissent être entendues et prises en considération dans la définition de la nouvelle organisation. Par ailleurs, afin que chacun puisse s'exprimer à minima sur l'un des chantiers et d'enrichir les chantiers par de nouvelles perspectives et des idées, un temps de réflexion sur les chantiers a été organisé lors du séminaire de la direction rassemblant l'ensemble des collaborateurs en octobre 2024.

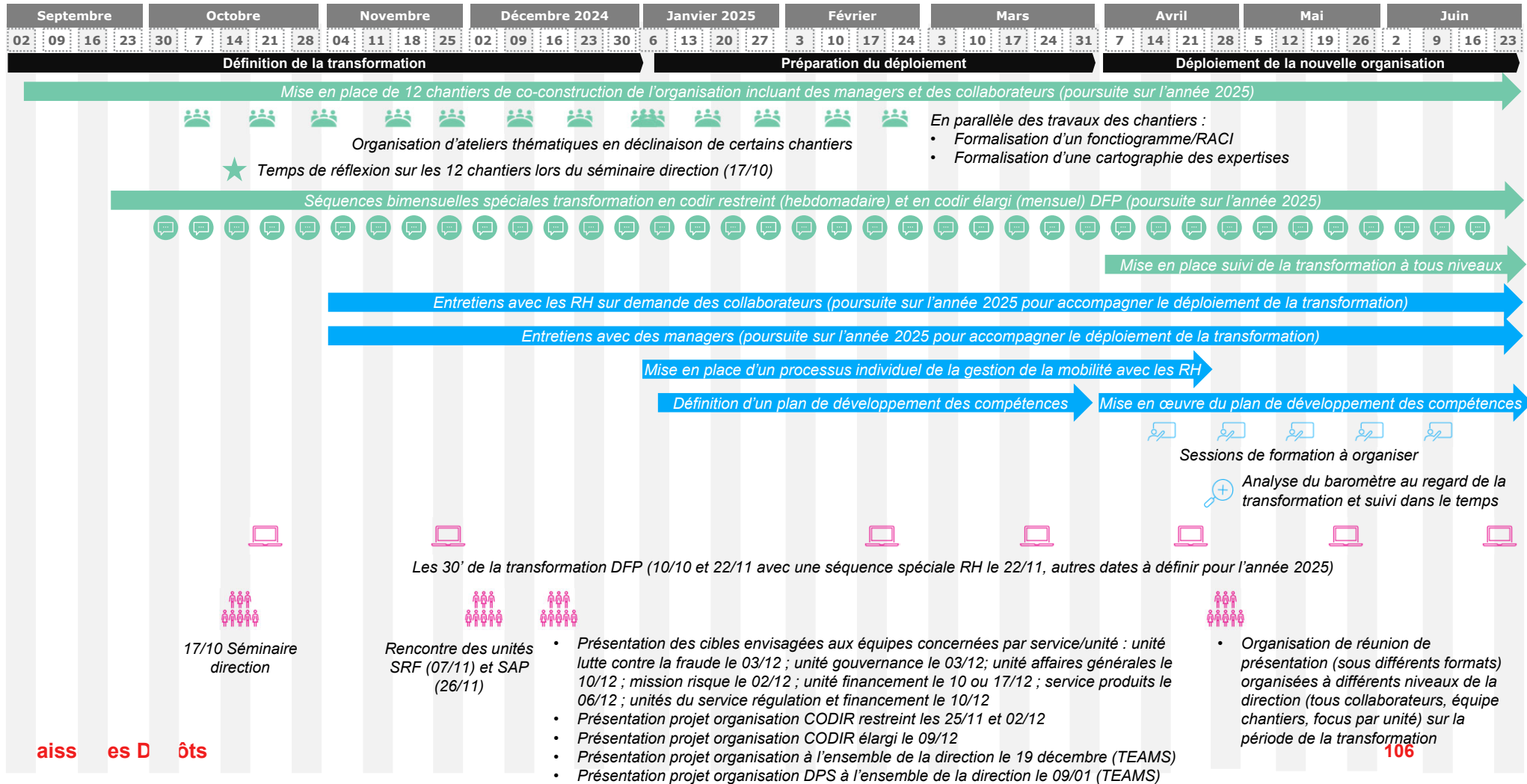
Axe 2 : Accompagnement individuel et collectif

Afin de prendre en compte les besoins spécifiques des collaborateurs, la DFP offre un accompagnement articulé sur deux niveaux : **individuel et collectif**. Au niveau individuel, les collaborateurs peuvent réaliser des **entretiens avec les RH** sur leur demande afin qu'ils puissent disposer d'un espace d'expression du ressenti sur la transformation et de potentiels souhaits de mobilités. La direction encourage également les collaborateurs à demander **des entretiens avec leur manager** pour qu'ils puissent exprimer leurs souhaits d'évolution de mission / fonction, d'opportunités dans le cadre de la transformation, leur ressenti sur la transformation et notamment leurs potentielles inquiétudes. En parallèle de ces entretiens, la DFP prévoit de proposer **un plan de développement des compétences** pour les collaborateurs dont le périmètre sera amené à évoluer dans le cadre de la transformation. Ce plan vise à s'assurer que chaque collaborateur puisse **développer les compétences nécessaires à leur nouveau poste**.

Axe 3 : Communication / information

Cet axe a pour objectif d'assurer que l'ensemble des collaborateurs de la DFP comprennent clairement le **sens, les objectifs et les bénéfices attendus de la transformation**. Pour ce faire, **différents canaux/modalités de communication et d'information** (newsletter, séminaire, présentation direction, rencontre des unités, etc.) ont été mobilisés et continueront d'être mobilisés tout au long de la transformation dans un souci d'articulation des niveaux de communication et canaux utilisés. En effet, chaque modalité est choisie en fonction du contexte et des besoins d'information, l'objectif étant de créer et de maintenir une communication fluide et transparente à tous les niveaux de la direction.

Plan de conduite du changement



Prochaines étapes

Les perspectives de travaux à la suite de la transformation :

1. Réaliser les recrutements sur les postes vacants ou ouverts à l'occasion de l'évolution d'organisation

- * pour avoir rapidement des équipes au complet pour mener les missions
- * pour intégrer de nouvelles compétences utiles à la mise en œuvre du projet de la DFP

2. Conduire le chantier autour des activités et des interfaces avec la direction du pilotage et de l'appui à la performance

La phase 2 de la transformation de la direction du pilotage et de l'appui à la performance pourra **impacter les autres directions de la DPS et notamment la direction de la formation professionnelle**, en raison d'un enjeu de clarification et de cohérence des fonctions transverses menées au sein de la DPS notamment les activités relatives au juridique et à la maîtrise des risques. Des ateliers de travail sont en cours et se poursuivront au 1^{er} trimestre 2025 avec la direction et les interlocuteurs identifiés afin de discuter et d'arbitrer les différents sujets. Ces évolutions, **en cours de définition**, seront présentées lors du **second passage en CUEP de la direction du pilotage et de l'appui à la performance au printemps 2025**.

3. Accompagner le changement en veillant à la création d'une culture commune renouvelée

- * notamment dans les services reconfigurés, et en étant attentif à l'intégration des nouveaux arrivants

4. Assurer la mise en œuvre opérationnelle de la transformation

En travaillant au sein de chaque unité sur les **évolutions et en identifiant des projets spécifiques qui seront à conduire** dans un second temps. Par exemple, faire évoluer à moyen terme la pratique autour du contrôle de service fait.

Prochaines étapes

Les perspectives de travaux à la suite de la transformation :

5. Poursuivre les chantiers stratégiques et thématiques de la transformation, portés par des équipes projet au sein de la direction en continuant de mobiliser les collaborateurs de la direction afin de co-construire les évolutions.

- Les chantiers stratégiques :
 - Stratégie régulation, contrôle et lutte contre la fraude
 - Stratégie partenariats
 - Vision moyen / long terme formation professionnelle

- Les chantiers thématiques :
 - Gestion des COP : du processus de négociation des COP jusqu'au suivi financier
 - Performance opérationnelle et outillage
 - Réflexion sur la relation clients
 - Trajectoire IA
 - Animation du collectif DFP pour gagner en transversalité et en performance collective



Département du pilotage et d'appui à la performance

Le contexte et les enjeux justifiant la création de cette nouvelle direction (1/3)

Une situation de finances publiques qui accroît la pression sur les moyens de fonctionnement de l'Etat et de la sécurité sociale

- La CDC est un **acteur de l'écosystème Retraite** et ne peut s'extraire de ce contexte pour la gestion de fonds/régimes
- Les régimes gérés par la CDC sont **financés par les prélèvements obligatoires** : gestion de régimes publics, intégralement financés par l'impôt
- L'Etat, au travers les COG, **impose ses propres normes d'évolution des charges** à la DPS : au regard de la situation des finances publiques actuelles, **cette pression s'accroît et va s'accroître**

Des réflexions de l'Etat depuis près de 20 ans sur l'organisation globale de la gestion des retraites publiques en France, qui se sont accélérées ces dernières années

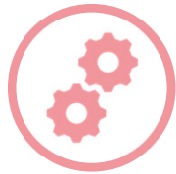
- Rapports après rapports, les Inspections et la Cour des comptes soulignent la **qualité de service de la Caisse des Dépôts**, mais reprochent à celle-ci un **manque de transparence** sur les charges facturées ainsi que leur niveau trop élevé par rapport aux autres institutions ayant des activités identiques
- La réforme des retraites avortée de 2019 a mis en **évidence la nécessité de rationaliser les moyens** mis en œuvre pour la gestion des 42 régimes de retraite français



Enjeux stratégiques majeurs pour la DPS de consolider sa gestion en :

- **Améliorant la transparence des coûts** : savoir expliquer à l'Etat et aux mandants la composition des charges facturées par la DPS
- **Maitrisant le niveau de charges facturées aux régimes et aux fonds**
- **Poursuivant ses actions de performance opérationnelle**

Le contexte et les enjeux justifiant la création de cette nouvelle direction (2/3)



Gestion des mandats

La DPS a pour activité principale la **gestion sous mandat**, qui trouve son origine dans des décisions du pouvoir législatif ou réglementaire : l'Etat a confié des missions de service public à la CDC

→ Chaque fonds/régime géré par la CDC est, soit piloté et financé directement par l'Etat (ex : MCF), soit piloté et financé par une gouvernance elle-même sous tutelle de l'Etat (ex : régimes de retraite)



Facturation des charges de gestion

Juridiquement, cette spécificité de la gestion sous mandat et le statut particulier de la CDC **obligent la DPS à facturer les charges de gestion de ces fonds à l'euro/l'euro** :

- La CDC ne peut **pas faire de bénéfice** sur des dispositifs publics financés par des prélèvements obligatoires ;
- La CDC ne peut **pas faire de perte** sur ces dispositifs, sous peine de mettre en place une sorte de « dumping » faussant le jeu de la concurrence



Equilibre financier

La gestion des mandats à la CDC doit être « **à l'équilibre** », sous peine de voir remises en cause les règles de dévolution des mandats que l'Etat a confié à la DPS

→ Or, le **solde de gestion** de la DPS s'est **dégradé** depuis quelques années pour aboutir en 2023 à un montant de **26M€**

Dans un contexte incertain, la DPS doit mettre en place les **modalités de pilotage de ses moyens**, de manière à **favoriser un retour progressif à l'équilibre économique de ses mandats**. C'est également une **demande** de la **Commission de Surveillance** et du **Directeur Général**.

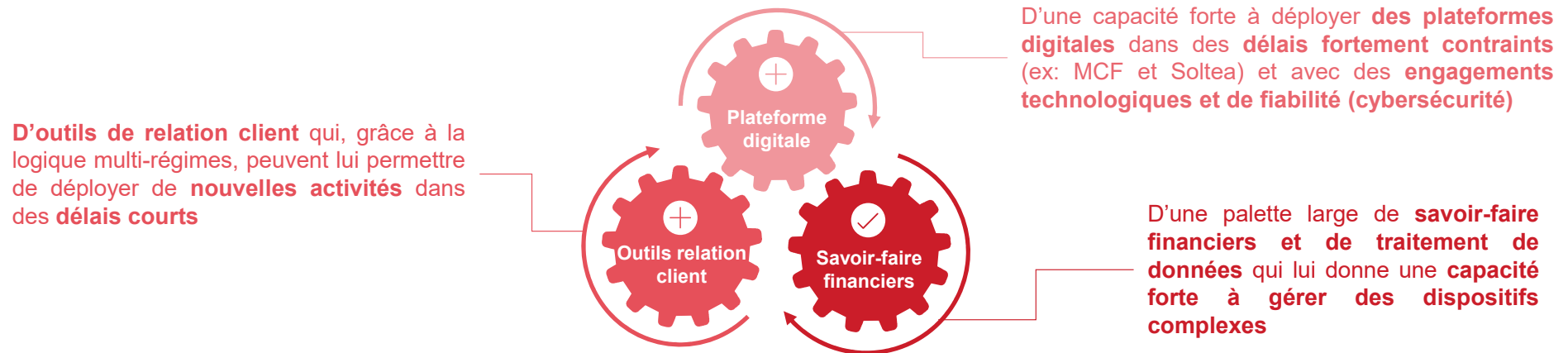
Le contexte et les enjeux justifiant la création de cette nouvelle direction (3/3)

□ Pour autant,

- l'Etat a des besoins opérationnels très forts sur les sujets sociaux et de santé, besoins qui devraient s'accroître devant l'évolution de la société et les contraintes de finances publiques ;
- Et la CDC est un acteur d'intérêt général précieux pour l'Etat (fonds d'épargne, Banque des territoires, etc.)

□ La DPS dispose de nombreux savoir-faire qu'elle peut mettre à disposition des pouvoirs publics en tant qu'opérateur.

Par exemple, elle dispose :



La DPS peut légitimement envisager de nouveaux développements sur des activités nouvelles si elle est en capacité d'offrir des conditions économiques lisibles et acceptables pour l'Etat pour les opérer.

La création d'une nouvelle direction dans un cadre plus large de transformation de la DPS

Historique des activités d'appui

Parallèlement, les activités d'appui au métier (juridiques, vie sociale, maîtrise des risques, contrôle de gestion) ont connu **des changements d'organisation plus ou moins profonds** qui vont de la filiarisation au quasi-statu quo

Hétérogénéité des activités d'appui

Parmi ces activités, celles qui n'ont pas été filiarisées sont d'une **relative hétérogénéité** au point de vue des **organisations, des moyens, des process et des objectifs entre les sites**

Des activités d'appui à transformer

La disparition des établissements, avec la création de la direction des retraites et des directions de site, amène à **interroger l'organisation de ces activités**

Le regroupement de ces activités dans une même direction et sous une même ligne hiérarchique amène à rechercher l'organisation la plus efficace pour sécuriser la DPS, en s'appuyant sur les compétences et expertises développées dans les différents départements.

La création d'une nouvelle direction dans un cadre plus large de transformation de la DPS

L'objectif stratégique fixé à la direction du pilotage et de l'appui à la performance de la DPS est de :

- *renforcer la capacité de la DPS à garantir l'équilibre économique de ses mandats ;*
- *assurer la sécurisation de son fonctionnement interne et la gestion des mandats qui lui sont confiés ;*
- *être au service de tous ses domaines métiers : retraite, formation professionnelle, handicap, grand âge et santé.*



SES MISSIONS :

1. Le **pilotage économique** des mandats, de la facturation ;
2. La **gouvernance des fonds**, les activités juridiques et le pilotage des risques : elle sera le chef d'orchestre dans la relation avec les mandants, dans la négociation des COG et leur exécution ;
3. L'**identification des leviers permettant de renforcer l'efficacité et la performance opérationnelle des activités de la DPS.**



SES EQUIPES :

Elle réunira 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)



COMMENT ?

Elle **travaillera en interaction permanente :**

- Avec la direction des retraites, la direction de la formation professionnelle, la direction de la relation clients et les autres directions transverses de la DPS (Direction de la gestion financière et des statistiques, Direction innovation et prospective)
- Ainsi qu'avec les autres directions de l'établissement public : RH, finances, risques, juridique, opérations et SI.




**DIRECTION
DU
PILOTAGE ET DE
L'APPUI A LA
PERFORMANCE**

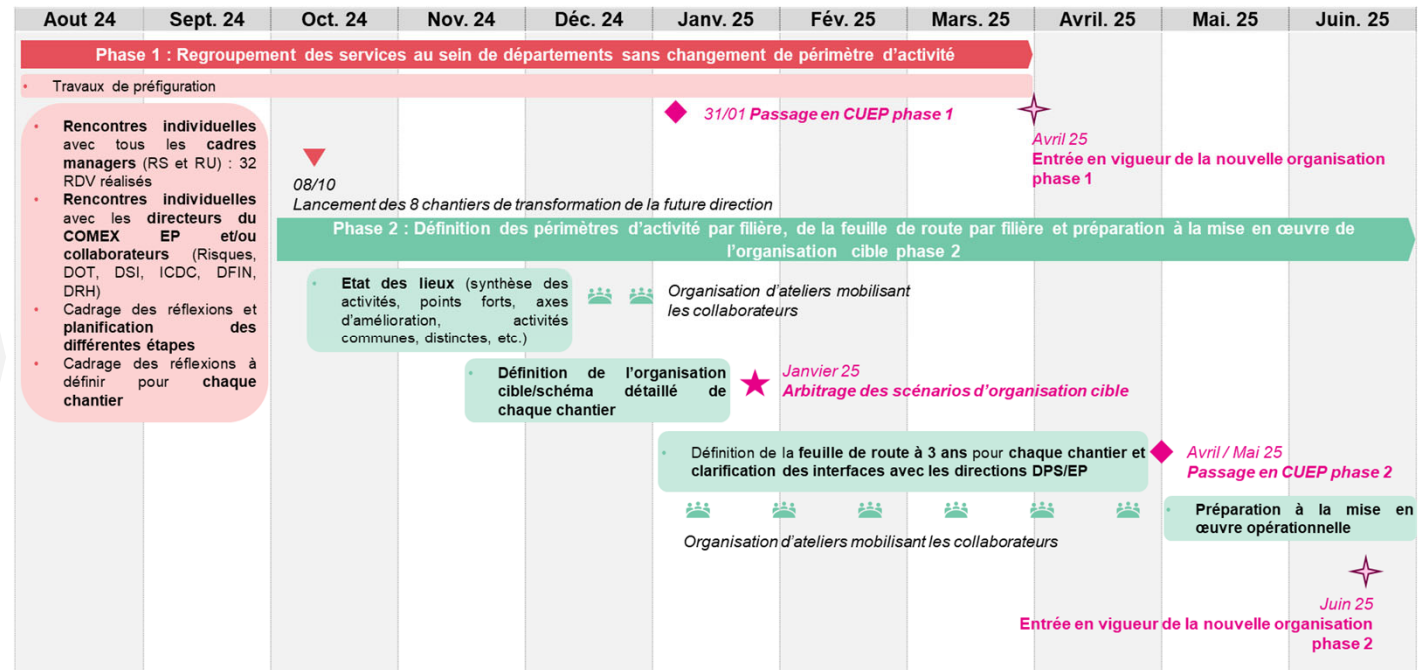
Une nouvelle organisation mise en place en deux phases

La Direction du pilotage et de l'appui à la performance se transforme en **deux phases** afin de tenir compte de la diversité des profils des équipes d'experts qu'elle regroupe pour créer une **organisation cohérente et unifiée**.

Cette nouvelle direction devra être capable de couvrir l'ensemble des **activités de la DPS** et de **renforcer les interactions** avec les **directions de l'EP**, les **structures de gouvernance des régimes et fonds gérés**, ainsi que les relations **entre les directions de la DPS**.

Cette méthode en deux temps permet de/d' :

-  mener une réflexion sur les **missions** de cette nouvelle direction, ses **besoins** en termes d'**outils** comme de **processus**
-  fixer une **feuille de route** de transformation que la future organisation devra servir
-  **associer les collaborateurs dans la co-construction de la future organisation** tout en leur permettant d'assurer leur charge de travail au quotidien.



Le CUEP 2 permettra de définir la structuration en services et unités des départements (département risque, département juridique et vie sociale des instances)

Focus sur les grands changements de périmètres d'activité

La première phase, objet du présent CUEP, organise un **regroupement de services au sein de départements filière**. Les services et unités ne sont pas sujets à d'autres changements lors de cette phase 1. 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 dans un second temps** de manière à donner le temps aux collaborateurs de **s'approprier le sens de la transformation de leur activité et de contribuer à l'élaboration de leur feuille de route et de leur organisation**.

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

Regroupement sous une même ligne hiérarchique des fonctions risque, juridique et vie sociale des régimes avec un rattachement à un département filière

Et non plus à un établissement ou au secrétariat général. Le centre de documentation est par ailleurs rattaché auprès des équipes juridiques. Ce rattachement à un département filière **n'engendre pas, dans cette première phase, de changement de périmètre d'activité pour les collaborateurs**. Ces changements auront lieu lors de la phase 2 de la transformation et auront pour objectif de rendre **plus lisible l'organisation** en renforçant la capacité des équipes à répondre aux directions et métiers de la DPS de manière uniforme. D'autre part, ce changement visera à **développer la performance opérationnelle de ces activités** par l'homogénéisation des processus et la mutualisation des activités favorisées par le regroupement des équipes.

Création de quatre postes de directeur/responsable de département filière

Directeur/responsable des départements : risques, juridique et vie sociale des régimes, pilotage économique et appui aux métiers/ performance opérationnelle.

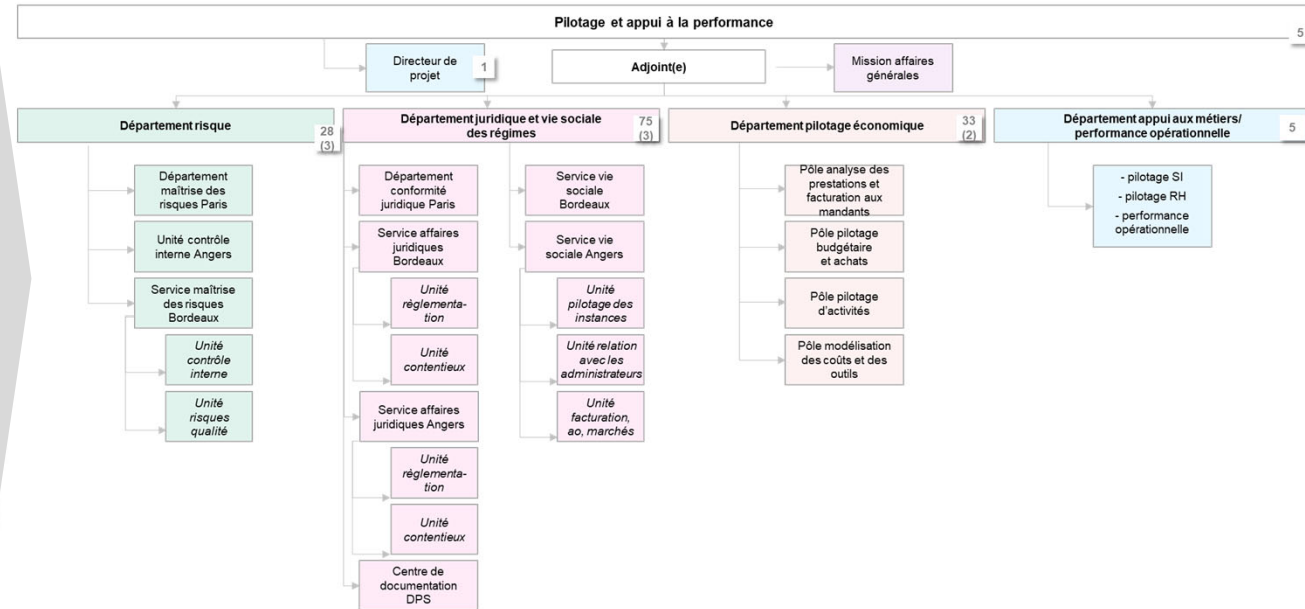
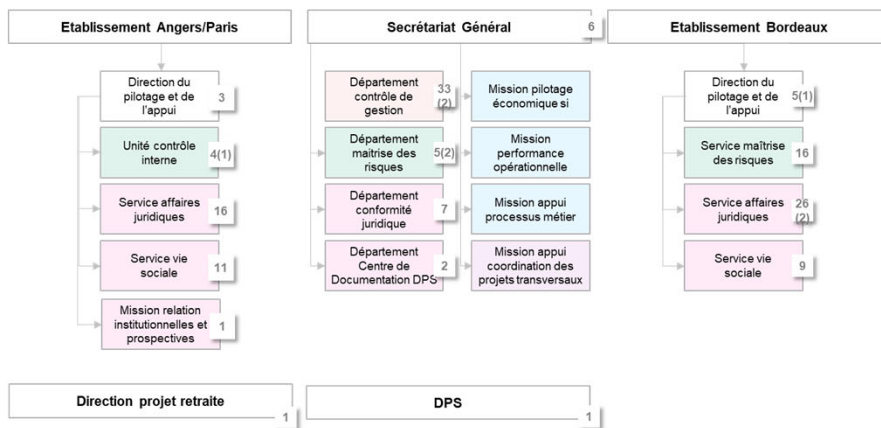
Mise en place d'une organisation destinée à accroître la capacité de la DPS à renforcer son pilotage économique et à gérer de manière cohérente 3 interfaces

- la **relation de la DPS avec les directions de l'EP et avec les différentes directions de la DPS** pour le département pilotage économique
- la **relation de la DPS avec les instances de gouvernance des fonds et régimes** pour le département juridique et vie sociale des régimes
- le **pilotage des différentes directions de la DPS** pour le département appui aux métiers/ performance opérationnelle

Evolutions entre l'organisation actuelle et l'organisation cible

Organisation actuelle

Organisation cible



Total : 146 collaborateurs permanents et 8 non permanents

Total : 147 collaborateurs permanents et 8 non permanents

Matrice de passage globale

	Total	Direction du pilotage et de l'appui à la performance	Direction de projet	Risque	juridique et vie sociale	Pilotage économique	Pilotage appui performance opérationnelle
P00000 - DPS	1	1					
P00000	1	1					
POR000 - DIR PROJET RETRAITE	1						1
POR000	1						1
POSG00 - Secrétariat Général DPS	53 (4)	4	1	5 (2)	8	33 (2)	2
POSCG0	33 (2)					33 (2)	
POSCJ0	7				7		
POSCR0	5 (2)			5 (2)			
POSD00	2	1			1		
POSG00	6	3	1				2
PA0000 - DIR ETABL ANGERS PARIS	35 (1)			7 (1)	28		
PAP000	1			1			
PAV000	3			2	1		
PAV003	4 (1)			4 (1)			
PAV100	11				11		
PAV300	16				16		
PP0000 - DPS BORDEAUX	56 (3)			16	39 (3)		1
PPP000	5 (1)				4 (1)		1
PPP100	26 (2)				26 (2)		
PPP200	16			16			
PPP300	9				9		
Création	1						1
(vide)	1						1
Total général	147 (8)	5	1	28 (3)	75 (3)	33 (2)	5

Impacts RH

Permanents*

Permanents	collaborateurs non-managers		managers		Total	
	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll
<i>ne change pas de contenu du poste</i>	97%	116	85%	22	95%	138
<i>voit leur fiche de poste mise à jour sans modification substantielle du poste</i>	1%	1	4%	1	1%	2
<i>change de poste</i>	2%	2	12%	3	3%	5
<i>ne change pas de SHD</i>	92%	109	62%	16	86%	125
<i>sera nouvellement managé à distance</i>	3%	3	19%	5	5%	8
<i>devient manager à distance</i>			8%	2		

* Ces données concernent les collaborateurs présents et n'incluent pas les postes vacants.

Analyse des impacts

Pour rappel, la transformation de la direction du pilotage et de l'appui à la performance se réalise en **deux phases**. La première phase, objet du présent CUEP, organise un regroupement de services sans bouleversement sur les postes. Ainsi, les **changements seront mineurs au 1^{er} avril**. Cependant, il conviendra de réaliser une **nouvelle analyse d'impacts lors de la préparation de la seconde phase** de la transformation qui apportera des changements significatifs.

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
Suppression des établissements Angers-Paris/ Bordeaux	<ul style="list-style-type: none"> Suppression et redéploiement de postes au sein de la future direction 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration de ces activités au sein de la future direction Redéploiement des collaborateurs sur ces postes
Management multi-sites	<ul style="list-style-type: none"> Passage de services jusqu' alors mono site en services multi sites avec des managers aux équipes géographiquement dispersées 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de collaborateurs faisant l'objet d'un nouveau poste Nombre de sessions de formation au management multi-sites suivies sur 2025 Baromètre collaborateurs QVCT et Grandissons Ensemble: <ul style="list-style-type: none"> ➤ « Mon responsable direct prête attention à ce que je dis » ➤ « Mon manager est mon premier interlocuteur pour ce qui concerne ma vie au travail »
Nouvelle organisation	<ul style="list-style-type: none"> Plus de transversalité des activités avec notamment la création de 4 départements 	<ul style="list-style-type: none"> Définir rôle et fonctionnement des départements Communiquer les changements aux équipes lors de réunions de présentation dédiées Réaliser un trombinoscope
	<ul style="list-style-type: none"> Potentielles appréhensions / craintes quant à la nouvelle organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Recueillir les craintes potentielles et accompagner les collaborateurs au travers d'entretiens individuels RH et/ou managers Organiser un entretien annuel à mi-année 2025 entre ces managers et leur SHD, en complément des EOP annuels

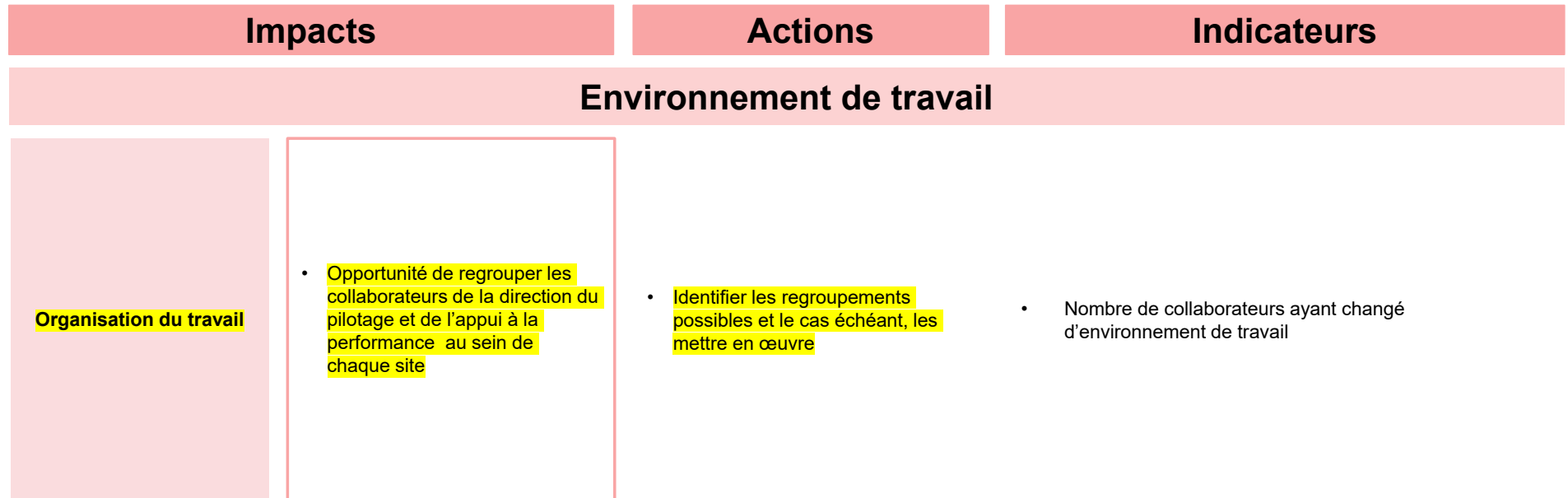
Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
Changement de périmètre	<ul style="list-style-type: none"> Organiser avec les collaborateurs concernés un atelier de travail concernant leur périmètre (décembre 2024) Organiser un accompagnement individuel des collaborateurs concernés dans le cas d'un changement de périmètre Rédiger une nouvelle fiche de poste générique présentant le changement de périmètre S'assurer de l'impact du changement de périmètre sur la rémunération des collaborateurs concernés 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'ateliers de travail réalisés Nombre d'entretiens individuels potentiels réalisés avec les collaborateurs dont le périmètre va évoluer Nouvelle fiche de poste
Changement de hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> Changement de hiérarchie (N+1, N+2 et N+3) pour certains collaborateurs Communiquer et expliquer le changement de hiérarchie auprès des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de réunions réalisées sur S1 2025 Nombre de supports de présentation formalisés sur S1 2025

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Organisationnel		
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">• Coconstruire la nouvelle gouvernance, en organisant des ateliers de travail sur la gouvernance (janvier à mars 2025)• Communiquer les changements d'interlocuteurs aux collaborateurs	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de réunions et de supports de présentation de la nouvelle gouvernance (composition et comités)

Analyse des impacts



Plan de conduite du changement

Les axes structurant du plan de conduite du changement

Les éléments ci-dessous visent à présenter le calendrier de la slide suivante. Le plan de conduite du changement de la direction sera alimenté par les actions proposées dans l'analyse d'impacts (slides précédentes). Il sera éventuellement enrichi, en fonction des besoins d'accompagnement complémentaires susceptibles d'émerger dans la phase de mise en œuvre de la nouvelle organisation.

La méthodologie de conduite du changement menée par la direction du pilotage et de l'appui à la performance (DPAP) dans le cadre de la transformation repose sur une **approche prônant la co-construction**, afin de **favoriser l'engagement et l'adhésion des collaborateurs** de la future direction.

Axe 1 : Co-construction de la nouvelle organisation

Dans une logique participative et de co-construction, la DPAP a souhaité mettre en place **8 chantiers visant à construire l'organisation cible** de la future direction en impliquant les collaborateurs. De nombreux ateliers sont organisés dans le cadre de ces chantiers (environ une soixantaine à fin décembre) mobilisant une cinquantaine de collaborateurs.

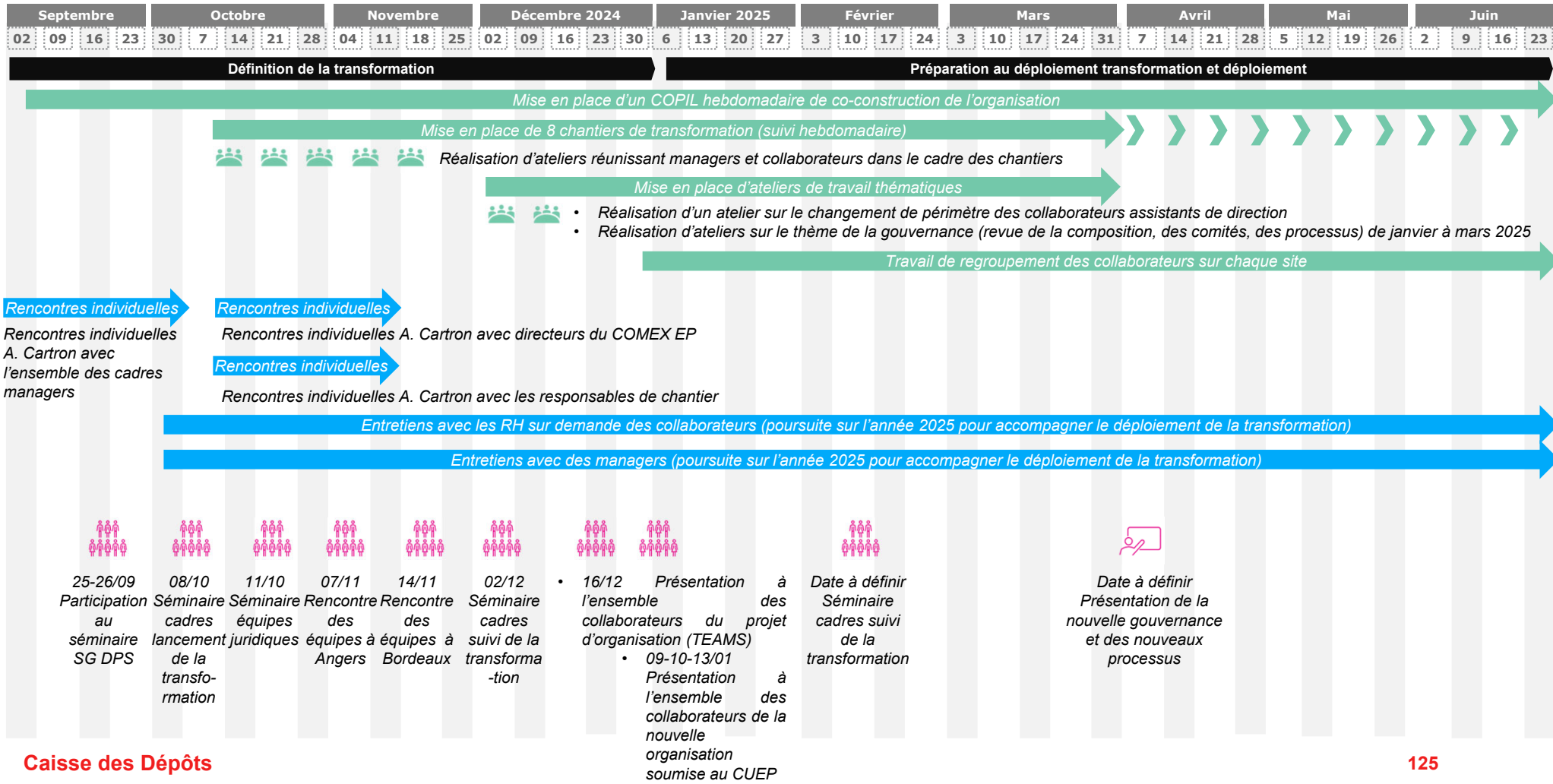
Axe 2 : Accompagnement individuel et collectif

Afin de prendre en compte les besoins spécifiques des collaborateurs, la DPAP offre un accompagnement articulé sur deux niveaux : **individuel et collectif**. Au niveau individuel, les collaborateurs peuvent réaliser des **entretiens avec les RH** sur leur demande afin qu'ils puissent disposer d'un espace d'expression des souhaits de mobilités, du ressenti sur la transformation. La direction invite également les collaborateurs à demander **des entretiens avec leur manager** pour qu'ils puissent exprimer leurs souhaits d'évolution de mission / fonction, d'opportunités dans le cadre de la transformation, leur ressenti sur la transformation et notamment leurs potentielles inquiétudes.

Axe 3 : Communication / information

L'axe 3 a pour objectif d'assurer que l'ensemble des collaborateurs de la DPAP comprennent le **sens, les objectifs et les bénéfices attendus de la transformation**. Par ailleurs, un enjeu important dans la communication de la DPAP est le fait de **construire une relation de confiance et de proximité entre la direction et les collaborateurs**. C'est pourquoi des présentations en présentiel ont été organisées sur chaque site (Bordeaux, Angers, Paris) avec les différents services afin d'exposer les objectifs, de présenter les premières propositions et de répondre aux questions des collaborateurs. L'objectif est d'impliquer les collaborateurs dans le processus grâce à une communication participative favorisant leur engagement et leur adhésion à la nouvelle organisation.

Plan de conduite du changement



Prochaines étapes

- **Définir, préparer et mettre en œuvre la phase 2 de la transformation de la direction**

La direction du pilotage et de l'appui à la performance opère sa transformation en deux phases. Les prochaines étapes consistent à définir, préparer et mettre en œuvre la transformation de cette deuxième phase. En effet, elle entraînera de **nouvelles évolutions qui impacteront l'organisation au niveau des services, unités et pôles ainsi que des périmètres d'activité** des collaborateurs avec pour objectifs de **favoriser le multi-sites, le multi-fonds ainsi que l'homogénéisation des pratiques**. Les **organigrammes cibles à la maille unités** ainsi que les **feuilles de route** des différents départements filières seront formalisés au 1^{er} trimestre 2025. Ces évolutions, **en cours de définition**, seront présentées lors d'un **second passage en CUEP au printemps 2025**. Un plan de communication auprès des collaborateurs sera aussi organisé.

- **Gérer les interfaces avec l'ensemble des directions**

Cette seconde phase pourra également **impacter les autres directions de la DPS**, en raison d'un enjeu de clarification et de cohérence des fonctions transverses menées au sein de la DPS. Des **ateliers de travail sont en cours et se poursuivront au 1^{er} trimestre 2025** avec la direction et les interlocuteurs identifiés afin de discuter et d'arbitrer les différents sujets. Ces évolutions, **en cours de définition**, seront présentées lors d'un **second passage en CUEP au printemps 2025**.

- **Gérer les recrutements, mobilités et le cas échéant les situations individuelles**

Bien qu'elle n'engendre pas de changements majeurs, la phase 1 de la transformation de la direction implique néanmoins de **gérer le recrutement sur certains postes, les mobilités ainsi que les situations individuelles**.



Département de la gestion financière et des statistiques

Missions et organisation de la Direction des finances et de la Direction des études et des statistiques

Direction des finances

La Direction des finances (DFi) assure l'ensemble des **missions liées à la gestion financière** et à la **comptabilité des fonds et régimes** gérés par la DPS. Elle assure également la gestion administrative de **fonds de péréquation**, de **fonds de paiement et de fiducies** ainsi que l'administration du registre national des gaz à effet de serre.

Financements reçus **78,22 Md€**

Prestations versées **77,07 Md€**

Actifs financiers sous gestion **16 Md€**

98% de certification sans réserve des fonds audités

Établissement des comptes de plus de **55 fonds ou régimes**

- DFi est organisée en **4 départements métier** et **3 pôles transversaux** :
- le département Financier (P0F100) ;
 - le département Comptable (P0F200) ;
 - le département Mandats et Fiducies (P0F300) ;
 - le département Administration du registre national de gaz à effet de serre (GES) (P0F400) ;
 - le pôle Affaires Générales et Gouvernance (P0F010) ;
 - le pôle Contrôle Métier et Qualité (P0F020) ;
 - le pôle Stratégie SI métier, Data et Innovation (P0F030).

Direction des études et des statistiques

La Direction des études et des statistiques (DES) poursuit un **double objectif** :

- **Harmoniser les méthodes de travail** entre les différents sites, et **développer la polyvalence** indépendamment de la localisation géographique ;
- **Développer davantage les études** et **étendre le périmètre** aux nouveaux champs d'intervention de la DPS (formation professionnelle, handicap, etc.).

L'offre de service de la DES s'adresse à **plusieurs « clients »** :

- Administrateurs des fonds/régimes ;
- Pouvoirs publics ;
- Directions métiers de la DPS ;
- Grand public.

A travers **5 activités distinctes** :

- La production de statistiques ;
- Les prévisions, projections, études et analyses d'impact de réformes ;
- Les enquêtes ;
- Les publications et la diffusion de données ;
- Les partenariats scientifiques.

Des synergies fortes à renforcer au sein d'une direction unique

Une offre complémentaire

La **Direction des finances** (DFi) et la **Direction des études et des statistiques** (DES) 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 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 au sein d'une direction unique** permettra de renforcer et d'optimiser les **synergies** dans une logique de **performance opérationnelle et d'expertise accrue au service de nos mandants et tutelles** mais également dans la perspective du **développement de nouvelles offres**.

Afin de proposer cette offre à l'ensemble des directions métier, la Direction de la gestion financière et des statistiques s'organisera autour de 4 grandes activités

Direction de la gestion financière et des statistiques

Actuelle DFi

Activités financières

Activités comptables

Activités mandats et fiducies



Administration du registre GES

Actuelle DES

Activités études et statistiques

Raison d'être de la direction de la gestion financière et des statistiques : une meilleure cohérence de l'information financière

Ambition

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 (retraites, 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.

Objectifs



- **Sur l'ensemble du périmètre de la direction** : continuer à assurer des prestations d'études et statistiques, comptables, financières d'un haut niveau de qualité
- **Développer l'offre de service pour compte de tiers notamment dans les champs de la TEE**, conformément à la raison d'être de la CDC
- **Analyse et prévisions financières** : consolider les fonctions de prévision, d'analyse financière et de la gestion de trésorerie
- **Pilotage technique et financier des régimes de retraite** : améliorer le pilotage des trajectoires financières et l'articulation actif/passif des régimes
- **Transformation SI** : transformer nos métiers par les SI (gestion financière, comptabilité, statistiques) dans une logique de performance opérationnelle
- **Data comptables, finances, statistiques** : mieux mobiliser les apports de la data pour les différents métiers, grâce à la mutualisation des ressources et une coopération accrue entre les équipes

Présentation des évolutions organisationnelles

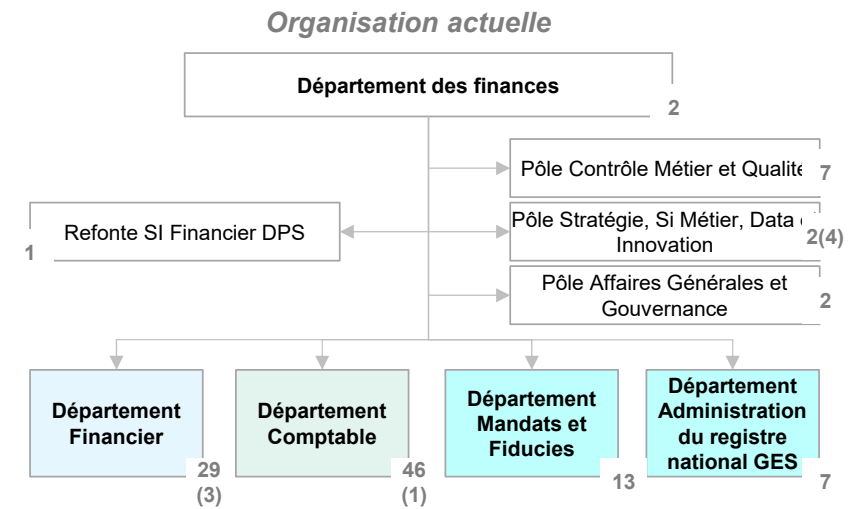
Au titre du rapprochement des actuelles Direction des finances (DFi) et Direction des études et statistiques :

- Regroupement au sein de la direction de la gestion financière et des statistiques des départements, services et pôles de la DFi et de la DES
- Gouvernance de la direction de la gestion financière et des statistiques organisée autour d'un Codir regroupant les membres du Codir de DFi, ainsi que le Directeur et le Directeur adjoint de la DES

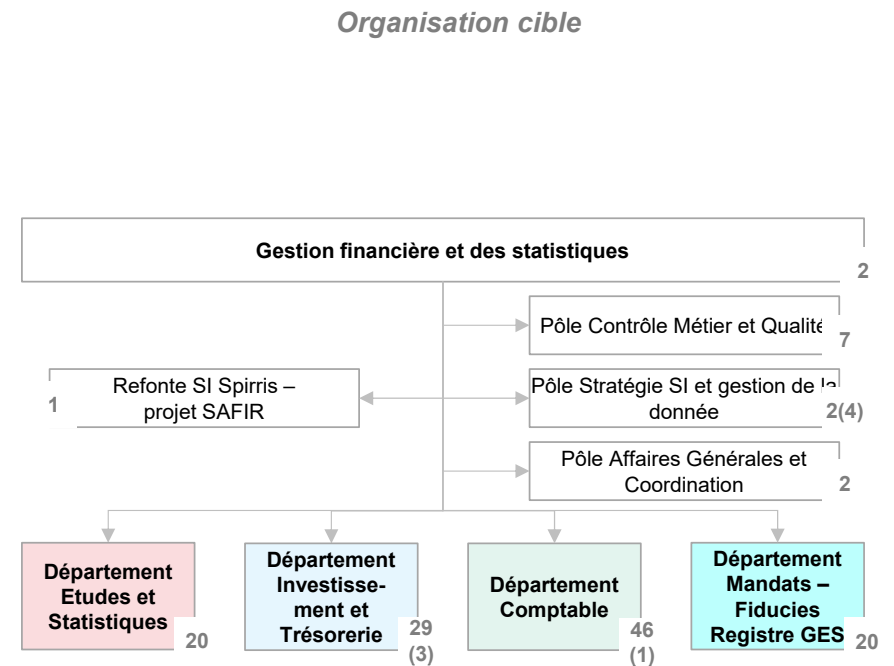
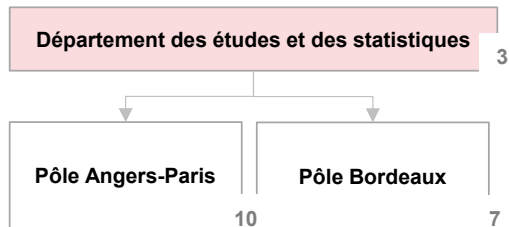
Au titre de la simplification et de la meilleure lisibilité de l'organisation des départements et services issus de DFi :

- Regroupement en un département unique des départements en charge de l'Administration du Registre des GES et des mandats et fiducies afin de simplifier leurs interfaces communes et de favoriser les synergies, notamment dans le domaine de la TEE pour le développement de nouvelles offres
- Evolutions au sein du département financier qui devient le département investissement et trésorerie :
 - Regroupement en un service unique des services en charge de la gestion du numéraire, d'une part, et de la gestion financière directe Financement et Trésorerie, d'autre part
 - Identification de pôles d'expertise (Risques financiers/ALM; investissements non-cotés et impact social)
- Evolutions au sein du département comptable :
 - Organisation du département comptable par domaine d'activité (retraites, formation professionnelle et compétences, autres fonds) et non plus par Etablissement gestionnaire de fonds

Evolutions entre l'organisation actuelle et l'organisation cible



Organisation actuelle de la Direction des études et statistiques



Total : 129 collaborateurs permanents et 8 collaborateurs non permanents

Total : 129 collaborateurs permanents et 8 collaborateurs non permanents

Matrice de passage globale

	Total général	Direction & secrétariat	Département Etudes et statistiques	Pôle affaires générales et coordination	Pôle contrôle métier et qualité	Pôle stratégie SI et gestion de la donnée	Refonte SI Financier DPS	Département Comptable	Département Investissement et Trésorerie	Département Mandats - Fiducies - registre GES
POE000 - DIR ETUDES ET STAT	20		20							
POF000 - DIR DES FINANCES										
POF000	14 (4)	2		2	7	2 (4)	1		29 (3)	
POF100	29 (3)							46 (1)		
POF200	46 (1)									
POF300	13									13
POF400	7									7
Total général	129 (8)	2	20	2	7	2 (4)	1	46 (1)	29 (3)	20

Impacts RH

Permanents

Permanents	collaborateurs non-managers		managers		Total	
	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll
<i>ne change pas de contenu du poste</i>	99%	94	72%	23	92%	117
<i>voit leur fiche de poste mise à jour sans modification substantielle du poste</i>	0%	0	0%	0	0%	0
<i>change de poste</i>	1%	1	28%	9	8%	10
<i>ne change pas de SHD</i>	93%	88	91%	29	92%	117
<i>sera nouvellement managé à distance</i>	1%	1	3%	1	2%	2
<i>devient manager à distance</i>			9%	3		

* Ces données concernent les collaborateurs présents et n'incluent pas les postes vacants.

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
<p>Périmètres d'activités, Compétences & Formations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de périmètre ou de contenu de certains postes impliquant un besoin de montée en compétences des agents concernés pour maîtriser les nouveaux processus et/ou outil • Evolution du périmètre et des responsabilités de certains managers (moins de 10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre du chantier DFi - DES « approche financière consolidée », identifier les éventuels besoins de formation, les prévoir dans le budget de formation 2025 de la DPS, et planifier le nombre de sessions nécessaires • Elaborer un plan de formation pour les managers dont le périmètre de responsabilité évolue • Organiser un entretien annuel à mi-année 2025 entre ces managers et leur SHD, en complément des EOP annuels • Elaborer un plan de formation pour les équipes transversales de DFi dont l'activité sera étendue à la DES (pôles AGC, CMQ, data innovation) : lister les besoins de formation, les prévoir dans le budget de formation 2025 et planifier le nombre de sessions nécessaires • Organiser une session de sensibilisation des managers à l'offre de formation managériale

- Nb de fiches de poste modifiées / créées en 2025
- Nb de points RH avec la DRH en 2025
- Nombre de managers ayant suivi une ou des formations managériales en 2025

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
Communication & Relation de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Une nouvelle organisation induisant des mouvements d'effectifs pouvant générer de l'inquiétude chez les collaborateurs • La création de nouvelles modalités de travail et de fonctionnement afin d'harmoniser les pratiques de DFi et de la DES au sein d'une Direction unique • Une nouvelle culture et identité de Direction à créer avec l'ensemble des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner la mise en place de la nouvelle direction par des actions de communication et de team-building (Touteams, réunions des managers, séminaires d'équipes, moments de convivialité) • Conduire plus particulièrement des actions d'accompagnement des changements dans les départements dont l'organigramme évolue, ainsi que des éventuels changements de processus liés au chantier « approche financière consolidée » • Indicateurs de l'enquête flash sur les actions de communication et les team building (indicateurs précis à définir selon l'événement)

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Humain		
Périmètre d'activités	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du périmètre de l'assistante de la DES (Cette assistante rejoindra la future direction DIP) DFi : évolution du périmètre de certains responsables, changement de SHD de certaines personnes, évolution de fonction de certaines personnes 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner l'assistante dans son mouvement de direction (cible de la DIP) Des entretiens ou réunions sont organisés avec chaque personne/équipe concernée avant la première réunion plénière d'information DFi du 13/12, pour expliquer les raisons de ces changements de périmètre et recueillir les remarques.
Relation de travail	<ul style="list-style-type: none"> Des rituels à adapter à la nouvelle organisation Une base documentaire et des outils à mettre en commun et nécessitant une harmonisation pour les collaborateurs et les nouveaux arrivants 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de réunions d'information réalisées sur 2025 Taux d'actualisation des documents Nombre d'événements communs organisés sur 2025

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Organisationnel		
Processus & Contrôles	<ul style="list-style-type: none"> Le rapprochement des 2 directions permettra d'obtenir une vision globale et cohérente des données financières consolidées Les travaux sur les process auront pour objectifs de gagner en simplicité et fluidité, dans un objectif de performance opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Homogénéiser le dispositif de processus, procédures et de CN1 à l'échelle de la DGFS, dont notamment la poursuite de l'homogénéisation des procédures comptables Unifier certains processus suite au chantier « approche financière consolidée »
Travail multi-site	<ul style="list-style-type: none"> Fonctionnement multi-site induisant un risque d'inégalités perçues dans les conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'avancement du livrables du chantier « approche financière consolidée » Taux d'actualisation des processus Taux d'actualisation des notes de procédures
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> Opportunité de rapprocher les équipes DFi et DES travaillant sur un même site 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de l'homogénéité des pratiques en matière de télétravail à l'échelle de la DGFS Rapprochement en cours des équipes parisiennes à A2 Nord. Rapprochement des équipes angevines acté dans le micro-zoning du projet bâtiminaire. Rapprochement des équipes bordelaises à étudier dans le micro-zoning à venir

Analyse des impacts

Impacts

Actions

Indicateurs

Environnement de travail

Déplacements

- Un fonctionnement multi-sites qui va générer des déplacements plus nombreux entre les sites d'Angers, Paris et Bordeaux

- Prévoir une augmentation du budget de frais de mission en 2025 et au-delà, en raison de la hausse des déplacements inter site (mise en place de la DGFS, modification du périmètre de responsabilité de certains managers)

- Evaluation et suivi des frais de mission et de relations internes (montant des frais de déplacement)

Plan de conduite du changement

Les axes structurant du plan de conduite du changement

Les éléments ci-dessous visent à présenter le calendrier de la slide suivante. Le plan de conduite du changement de la direction sera alimenté par les actions proposées dans l'analyse d'impacts (slides précédentes). Il sera éventuellement enrichi, en fonction des besoins d'accompagnement complémentaires susceptibles d'émerger dans la phase de mise en œuvre de la nouvelle organisation.

L'analyse d'impact liée à la mise en place de la nouvelle organisation présentée supra et le plan de conduite du changement associé ont été élaborés par la Direction de DFi et de la DES (Directeurs et Directeurs adjoints) puis présenté pour avis à deux reprises aux autres membres du Codir de la future DGFS. Ces documents ont été également travaillés avec les assistantes de prévention de la DPS le 27/11/24.

En synthèse, le plan de conduite du changement s'articule autour de 3 axes principaux :

Axe 1 : Co-construction de la nouvelle organisation

- mise en œuvre des actions concernant l'approche financière consolidée et la stratégie data lancées dans le cadre des travaux de préfiguration
- lancement d'un chantier processus et procédures pour les activités mutualisées et pour renforcer la performance opérationnelle
- suivi de toutes les actions liées au rapprochement DFi / DES dans le cadre du futur Codir DGFS

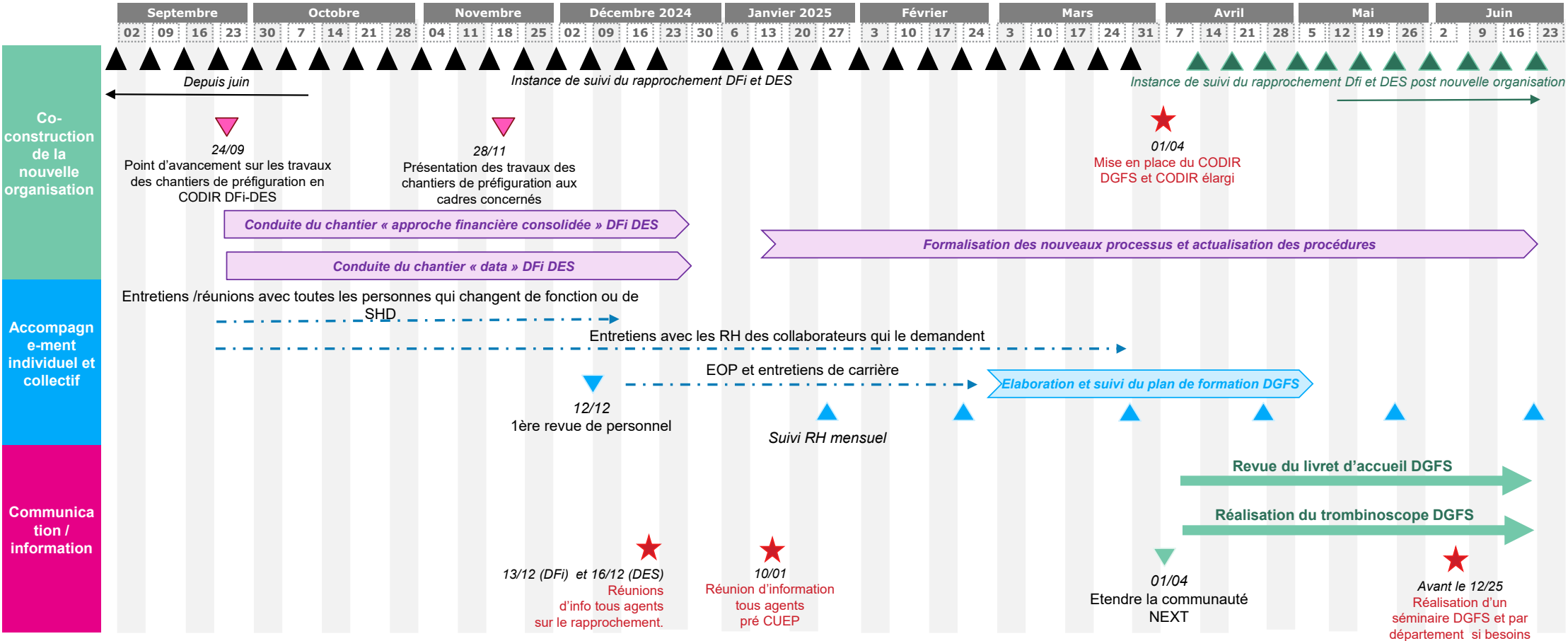
Axe 2 : Accompagnement individuel et collectif

- entretiens/réunions avec les personnes dont le poste ou le SHD évolue
- réunions plénières d'information avec tous les collaborateurs de DFi / DES en décembre 2024 et janvier 2025
- entretiens avec les RH des collaborateurs qui le demandent
- prise en compte des évolutions liées à la création de la DGFS dans les EOP et entretiens de carrière
- élaboration et suivi du plan de formation DGFS
- suivi RH global et individuel en point mensuel DGFS avec la DRH
- organisation de revues de personnel avec les responsables des départements qui le demandent

Axe 3 : Communication / information

- étendre le livret d'accueil DFi à la nouvelle DGFS et réaliser un trombinoscope
- organiser en 2025 un séminaire de la nouvelle DGFS et des séminaires par département en fonction des besoins
- organiser 2 Codir élargi en présentiel par an et des Touteams DGFS
- étendre les communautés NEXT et le comité éditorial DFi à la nouvelle DGFS
- organiser des moments de convivialité (picnics et petit-déjeuners, pots pour fêter les succès)

Plan de conduite du changement



Prochaines étapes

- Gestion des mobilités : contribution au plan de mobilité de la DPS, accompagnement des personnes impactées par la mise en place de la DGFS
- Poursuite de la mise en œuvre du plan de conduite du changement avant et après le 01/04/25
- Définition de la feuille de route de la DGFS d'ici le 01/04/25 (lettre d'objectifs annuelle)
- Lancement du chantier Processus et procédures pour les activités mutualisées au 01/04/25
- Poursuite des travaux sur les interfaces avec les autres directions de la DPS notamment la Direction du pilotage et de l'appui à la performance
- Mise en place des nouvelles instances DGFS au 01/04/25



**Département
Innovation et prospective**

Une complémentarité des activités des départements innovation et développement

Le **département innovation et le département du développement** agissent en très **forte transversalité** avec l'ensemble des directions et départements de la DPS tant pour mieux anticiper les réformes sociales à venir que pour mobiliser les leviers d'innovation adéquats. Bien qu'actuellement dissociés dans leur organisation, leurs **activités sont complémentaires** puisqu'ils interviennent en **appui de projets transverses** visant à favoriser l'émergence de **nouvelles activités ou services** et à les délivrer de manière efficiente. A l'aune de ces constats et pour favoriser une organisation de la DPS plus resserrée selon une logique d'interfaces et de complémentarités des activités, il a été proposé le **rapprochement des départements de l'innovation et du développement**.



Département innovation

Le département innovation est composé de **22 ETP** et a pour mission de **développer des projets innovants** majoritairement autour de 2 axes :

- L'effcience des activités de la DPS
- La réponse aux besoins du public

Le département innovation, vise au-delà du numérique seul, à donner à la DPS une **capacité d'innovation** de bout en bout, depuis l'idéation, l'identification de services ou de méthodes innovantes, jusqu'à l'industrialisation, notamment sur des sujets d'automatisation, de design de parcours ou de service, de data et d'intelligence artificielle.

Le département du développement est composé de **5 ETP** et a pour mission centrale **d'explorer de nouveaux champs de politiques sociales** afin de **développer les services publics de demain**. A cette fin, le département étudie, de manière très opérationnelle, les solutions à apporter à travers une analyse complète des projets mobilisant les expertises de la DPS. La finalité peut aller jusqu'au **projet de mandat proposé aux pouvoirs publics**. Le département œuvre ainsi à la **stratégie de développement de la DPS**, en complémentarité des métiers.

Département du développement



L'enjeu de la création d'une unique direction

La création de la Direction innovation et prospective vise à renforcer **les synergies et la fluidité des interactions entre des équipes à l'ADN largement commun et la lisibilité de notre organisation** : une agilité et forte ouverture sur l'extérieur, une même logique d'intervention - explorer, faire émerger/proposer des idées/projets, piloter et accompagner des projets transverses « de bout en bout », le tout pour donner à la DPS une capacité d'anticipation à moyen-terme.

Grâce à ces synergies renforcées, la direction innovation et prospective a pour **objectifs principaux de renforcer** :



- **la capacité à rechercher et coconstruire des offres et services** à l'appui de partenariats internes et externes forts et structurés, à impact, en explorant tous les champs d'intervention possibles, alignés sur une stratégie partagée (DPS/CDC/Groupe), compétitifs et innovants
- **la mobilisation d'expertises avancées** (ex : data, IA) en appui de nos projets
- **l'appui à la transformation interne** par la professionnalisation de la DPS sur ces expertises et l'accompagnement des métiers autour de 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 notre capacité d'anticipation**



Vision prospective

- la construction de la vision prospective de moyen terme de la DPS pour anticiper et s'adapter selon les grandes tendances de société et l'émergence de nouveaux besoins et nouvelles technologies, pour être toujours en pointe sur les services et expertises proposés pour accompagner les parcours de vie des Français



Plan stratégique

- l'appui à la réflexion et à l'action stratégique de la DPS : elle sera en charge du pilotage de la construction du plan stratégique, de son suivi et de l'animation de la démarche, en lien avec l'ensemble des directions et de la structuration de son évaluation d'impact

Au total, la chaine de valeur proposée pour la direction innovation et prospective est définie autour de sept piliers (diapositive suivante), travaillée avec l'équipe projet en ateliers (7 entre juillet et septembre) puis avec l'ensemble des équipes en séminaire commun les 8 et 9 octobre

Une raison d'être de la direction autour de 7 axes

Anticiper et contribuer à la stratégie

Formalise la vision et anime la démarche prospective et stratégique de moyen-terme en appui du Comex DPS et des directions

MISSIONS :

Anticiper les transformations, détecter les opportunités, élaborer, suivre et animer le plan stratégique et l'inscrire dans la stratégie du groupe CDC

Assurer la promotion de nos expertises

Est un partenaire de confiance reconnu pour innover dans l'accompagnement des Français

MISSIONS :

Etablir des relations partenariales dans une dynamique de réseau, assurer la promotion de nos réalisations et savoir-faire en partant des besoins de nos partenaires

Concevoir de nouvelles réponses aux besoins

Conçoit des réponses aux besoins d'accompagnement des politiques sociales compétitives, structurées, démonstratrices d'impact, ouvertes sur le groupe CDC et au-delà

MISSIONS :

Expérimenter, créer des offres, services ou produits nouveaux, dans une logique de parcours et partenariale

Mettre en œuvre

Mène des projets et accompagne leur croissance jusqu'à les transmettre à une Direction de production

MISSIONS :

Accompagner étape par étape la croissance des projets dans une vision de développement d'usages et de démonstration d'impact

Professionaliser

Impulse et accompagne la DPS sur le déploiement de nouvelles méthodes et expertises pour offrir des services performants et utiles dans le parcours de vie des Français et les améliorer

MISSIONS :

Structurer les démarches projet de bout en bout, jusqu'à la mesure d'impact.
Professionaliser par la mise en œuvre de nouvelles méthodes et une expertise accrue

Produire

Est un acteur de la transformation interne de la DPS par la production de solutions, de nouveaux services, avec un regard approfondi sur les usages

MISSIONS :

Réaliser des livrables experts, prototypes et/ou composants de services. Produire des démarches d'évaluation et de mesures d'impacts. Anticiper la généralisation et la capitalisation

Embarquer

Est le relai en interne des idées nouvelles, embarque chaque manager ou collaborateur pour le rendre acteur de la transformation et faire émerger des projets innovants à impact dans son quotidien de travail

MISSIONS :

Favoriser l'adhésion des collaborateurs à la vision stratégique. Embarquer chaque manager/collaborateur pour le rendre acteur de la transformation et faire émerger des projets innovants

Synthèse des évolutions organisationnelles

Méthode et principes : à partir des travaux produits en ateliers et séminaire collectif, les principales évolutions visent à :

- rapprocher les activités complémentaires et les compétences présentant une forte adhérence entre elles pour gagner en efficacité, **optimiser les synergies** existantes entre équipes et **fluidifier la transversalité interne** mais aussi permettre **une meilleure visibilité de notre proposition de valeur au service des métiers et de nos partenaires**
- **renforcer les ressources internes sur la stratégie et la prospective**, par transfert d'activités et transformation de postes
- sans créer de niveau hiérarchique supplémentaire, ni impacter la localisation géographique des équipes

Une nouvelle organisation resserrée autour de trois nouveaux services et une mission transverse :

Veille et prospective

MISSIONS PRINCIPALES:

- Formaliser la vision stratégique/prospective DPS et coordonner la veille
- Assurer des relais d'influence auprès de nos partenaires

Issu du regroupement d'activités :

- Du suivi et coordination des travaux relatifs à la stratégie (chargé de mission Plan stratégique) positionnée auprès de la direction de la DPS
- D'un poste du DEV sur les fonctions relations institutionnelles qui vient compléter la ressource existante sur la stratégie DIN

Conception parcours et nouvelles offres

MISSIONS PRINCIPALES :

- Comprendre les besoins utilisateurs, prospects, clients
- Concevoir des parcours et des offres compétitives
- Identifier et alimenter des partenariats pouvant bénéficier de services DPS

Des interactions renforcées avec le regroupement :

- des expertises de construction d'offres des chargés de développement (DEV)
- de celles relatives à la conception de services et de parcours utilisateurs côté DIN (Pôle design), déjà mobilisés à l'appui de projets de développement et partenariats

Numérique, Data et IA

MISSIONS PRINCIPALES :

- Identifier et appuyer l'appropriation d'usages issus d'innovations technologiques qui viennent transformer nos offres
- Mettre en œuvre de nouveaux usages et automatisations (data, IA ou solutions clé en main...)
- Piloter la démarche data IA, le déploiement métier de solutions techno..

Issu du regroupement des activités :

- des pôles « Produits et Solutions » et « Data » (DIN) aujourd'hui regroupés dans deux services distincts

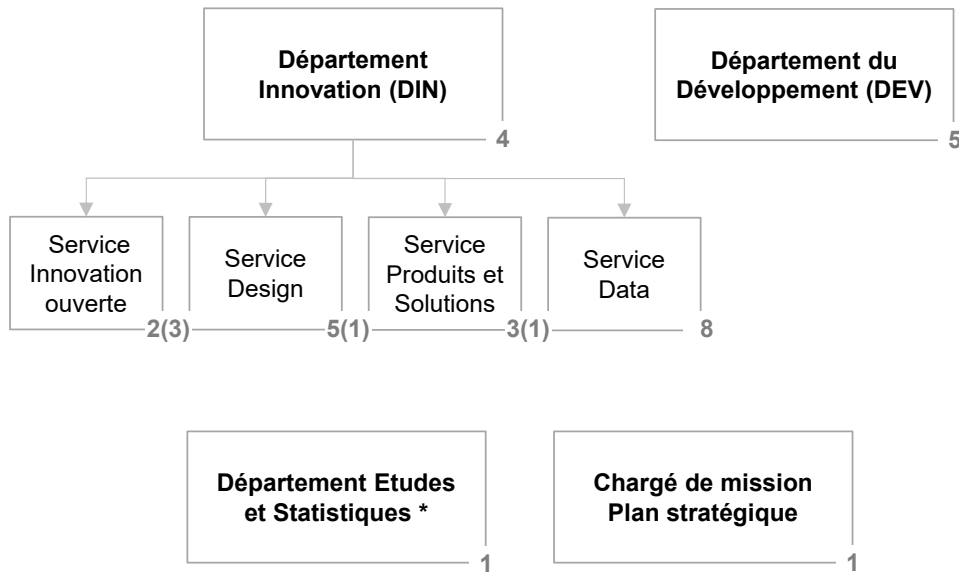
Lab innovation

MISSIONS PRINCIPALES:

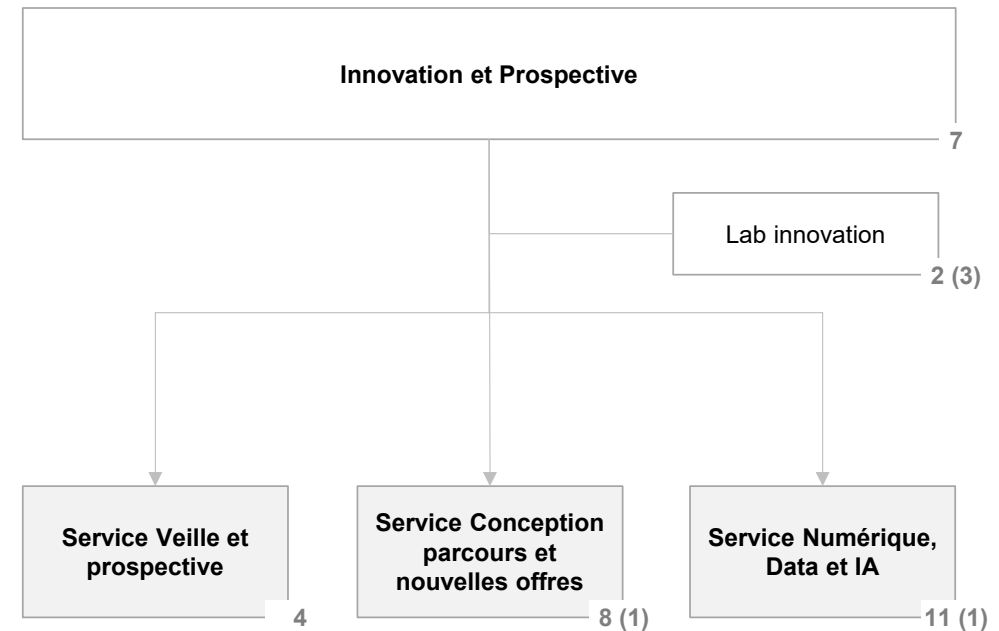
- Embarquer, inspirer, faire participer les collaborateurs
- Impulser, soutenir des expérimentations en mobilisant des écosystèmes via l'animation d'une logique de Lab en transverse des savoir-faire des services
- Issu du redéploiement de l'activité du Pôle « Innovation Ouverte » relative aux expérimentations et partenariats R&D

Evolutions entre l'organisation actuelle et l'organisation cible

Organisation actuelle



Organisation cible



* Les fonctions d'assistante du DEV sont mutualisées avec la DES et assurées par une chargée d'affaires générales rattachée hiérarchiquement à la DES

Total : 29 collaborateurs permanents et 5 non permanents

Total : 32 collaborateurs permanents et 5 non permanents

Matrice de passage globale

	Total	Direction	Lab Innovation	Conception parcours et nouvelles offres	Numérique, DATA et IA	Veille et prospective
P00000 - DPS						
P00000	1					1
P0D000 - DPT DEVELOPPEMENT						
P0D000	5	1		3		1
P0E000 - DIR ETUDES ET STAT						
P0E000	1	1				
P0I000 - DPT INNOVATION						
P0I000	4	3				1
P0I100	2 (3)		2 (3)			
P0I200	3 (1)				3 (1)	
P0I300	5 (1)			5 (1)		
P0I400	8	1			7	
Création						
Création	3	1			1	1
Total général	32 (5)	7	2 (3)	8 (1)	11 (1)	4

Impacts RH

Permanents

Permanents	collaborateurs non-managers		managers		Total	
	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll	en %	en nb de coll
<i>ne change pas de contenu du poste</i>	83%	19	0%	0	66%	19
<i>voit leur fiche de poste mise à jour sans modification substantielle du poste</i>	13%	3	17%	1	14%	4
<i>change de poste</i>	4%	1	83%	5	21%	6
<i>ne change pas de SHD</i>	22%	5	33%	2	24%	7
<i>sera nouvellement managé à distance</i>	13%	3	0%	0	9%	3
<i>devient manager à distance</i>			17%	1		

* Ces données concernent les collaborateurs présents et n'incluent pas les postes vacants.

Analyse des impacts

Impacts

Actions

Indicateurs

Humain

Rattachement hiérarchique et périmètre des postes

- Changement de positionnement hiérarchique et/ou de responsables hiérarchiques pour certains collaborateurs
- Transformations de poste et/ou nouvelles compétences à acquérir/valoriser/de nouvelles activités à traiter
- Un repositionnement des activités des assistantes à accompagner

- **Organiser** des entretiens individuels, avec direction voire RH, avec les collaborateur/trices impactées par la réorganisation pour identifier les souhaits, les situations et les dispositifs d'accompagnement à mettre en place (formations, coaching, accompagnement à la mobilité...)
- Identification par le manager et les RH des situations individuelles sensibles et mise en place d'un accompagnement spécifique
- Mettre à jour les fiches de poste (en co-construction avec les collaborateurs concernés et équipes proches)
- Redéployer une nouvelle activité pour les assistantes (coordination veille, autres)

- Nombre d'entretiens individuels proposés/menés
- Taux de formations / d'accompagnement réalisés
- Nombre de fiches de poste mises à jour
- Pourcentage des collaborateurs présents dans la structure à 1 an

Collectif de travail

- **Des habitudes de travail existantes entre équipes sur des projets mais un nouveau collectif de travail à créer et un nouveau champ d'intervention de la direction à appréhender**
- **Des différences de culture et des expertises croisées à valoriser**

- **Anticiper un rythme de réunions plus soutenu sur le 1S25 pour mettre en dynamique les complémentarités d'actions, via des cas concrets (projets...) et favoriser le travail transverse**
- **Amorcer les travaux de réflexion autour de la convergence des processus**

- Point de perception des équipes (enquête) à novembre 2025 et mai 2026
- **Nombre de souhaits de mobilité à l'occasion de la transfo / nb d'accompagnements**
- **Nombre de processus de travail convergents.**

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Organisationnel		
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Une nouvelle organisation managériale avec quatre services au lieu de cinq sur deux directions • Une priorisation des projets alignée à une stratégie rendue plus lisible • Nouveaux services, nouveaux managers, avec une culture de la transversalité à conserver ou amplifier 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser et rénover la comitologie de projets (resserrée et priorisée), alignée sur la stratégie • Refonte des collectifs et accompagnement des nouveaux managers pour garantir ou accroître la transversalité • Un PST DPS renouvelé à mi 2026 • Pt de perception des équipes (enquête) à novembre 2025 et mai 2026 • Nb de projets fin 2025 sollicitant les compétences d'au moins 3 services de la DIP

Analyse des impacts

Impacts	Actions	Indicateurs
Environnement de travail		
Fonctionnement multi-sites	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du travail en mode hybride avec des équipes à distance et en présentiel : situation nouvelle pour les équipes du développement et du design • Des jours de présentiel par site à organiser 	<ul style="list-style-type: none"> • Animer le collectif à l'échelle de la Direction • Organiser des réunions d'équipes régulières (rythme hebdomadaire) en hybride et organisation ponctuelle de réunion en présentiel (rythme à définir, base trimestrielle?) • Prévoir davantage de déplacements pour le responsable de services et ponctuellement les équipes • Prévoir un accompagnement spécifique au travail multi-sites
	<ul style="list-style-type: none"> • Une configuration des espaces à réfléchir avec les services logistiques des sites pour tenir compte de la nouvelle organisation (logique de service quand cela est possible et, à défaut, de regroupement des équipes sur des espaces à proximité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les équipes à la réflexion sur l'aménagement des espaces de travail parisiens • Paris : tester le nouvel espace de travail collectif proposé sur A2 dans le cadre du projet Campus ; envisager le regroupement des équipes en fonction des possibilités

- Point de perception des équipes (enquête) à novembre 2025 et mai 2026
- 1 test de Campus organisé avec recueil des avis des collaborateurs pour distinguer effet Campus / effet transfo

Plan de conduite du changement

Les axes structurant du plan de conduite du changement

Les éléments ci-dessous visent à présenter le calendrier de la slide suivante. Le plan de conduite du changement de la direction sera alimenté par les actions proposées dans l'analyse d'impacts (slides précédentes). Il sera éventuellement enrichi, en fonction des besoins d'accompagnement complémentaires susceptibles d'émerger dans la phase de mise en œuvre de la nouvelle organisation.

Axe 1 : Co-construction de la nouvelle organisation

Le projet de nouvelle organisation s'est construit et développé à travers une série d'ateliers de co-construction s'étendant de juillet à septembre avec dans un premier temps la constitution d'une équipe projet resserrée avec les deux préfigurateurs DEV et DIN, son adjointe également référente conduite du changement, avec l'appui du Pôle Design (DIN) puis une équipe projet élargie aux 4 responsables de pôles DIN et, compte tenu de la configuration, à l'ensemble de l'équipe du DEV, mobilisés de juillet à septembre autour d'ateliers thématiques.

L'ensemble des collaborateurs a ensuite été associé – par leurs managers en relais / par participation ponctuelle à ateliers / en collectif complet lors du séminaire des 8/9 octobre. Introduit par Axel Rahola, le séminaire a permis de revenir sur les enjeux de la nouvelle organisation et de la direction Innovation et Prospective, de définir nos missions, les compétences associées existantes et à renforcer et proposer quelques scénarii d'organisation qui ont inspiré la proposition d'organisation présentée. Enfin, des échanges bilatéraux ont été tenus lors du mois de novembre avec les autres Directions DPS afin de partager le projet et d'arbitrer nos sujets en commun.

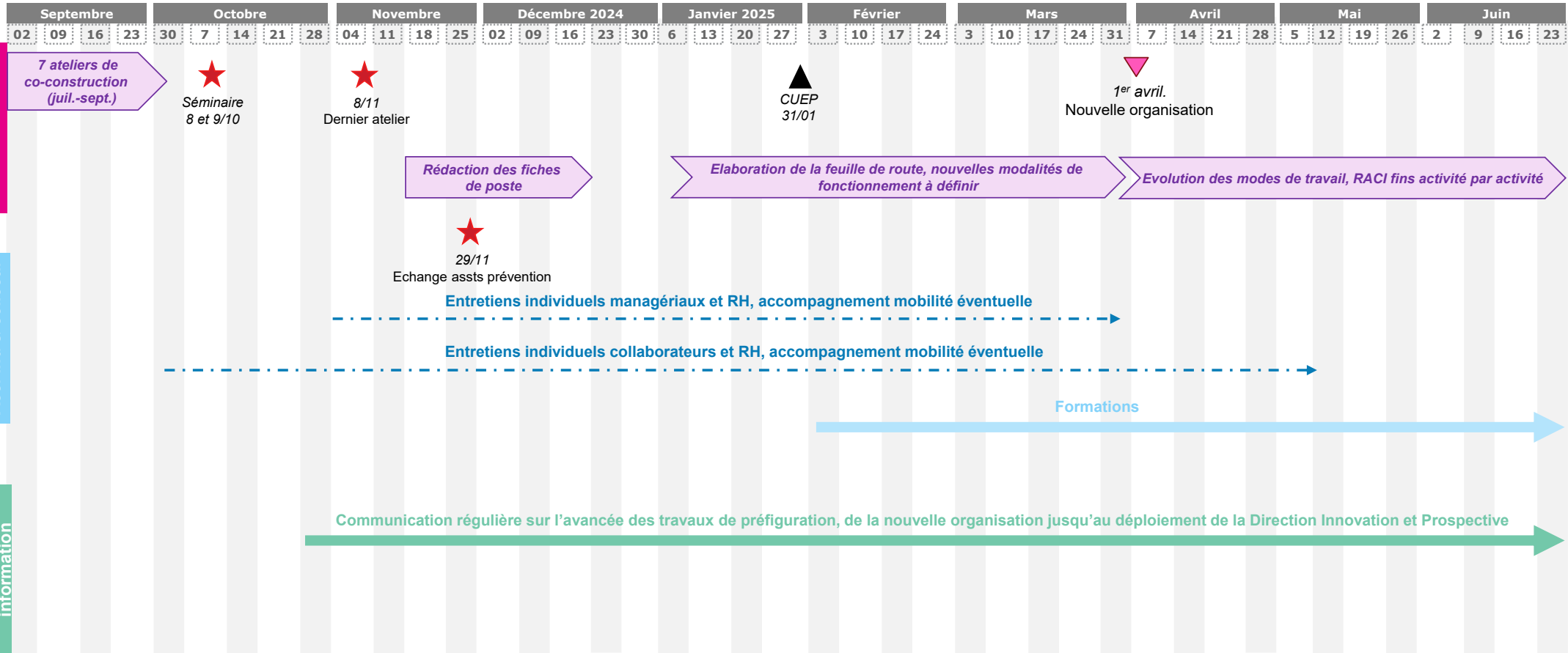
Axe 2 : Accompagnement individuel et collectif

Cet axe comprend des travaux spécifiques depuis novembre par population concernée pour élaborer et ajuster les nouvelles fiches de poste, impliquant managers et collaborateurs volontaires. Des entretiens individuels avec les ressources humaines sont proposés depuis septembre pour les collaborateurs souhaitant une projection dans les mouvements de mobilité initiés par la transformation. De plus, des entretiens entre la direction et le management ont eu lieu en novembre pour identifier les impacts de la réorganisation sur les postes. Une montée en compétence sur les évolutions de poste est prévue pour les collaborateurs concernés en 2025.

Axe 3 : Communication / information

La communication se fera de manière régulière et continue, avec des partages d'information via les instances spécifiques DIN et DEV ou de façon collective. Cette communication inclut tous les collaborateurs DIN et DEV à partir de décembre, avec une perspective de plan projetée vers 2025. Le plan souligne également l'importance de la transmission d'informations sur une base continue pour accompagner cette transformation.

Plan de conduite du changement



Prochaines étapes

- L'approfondissement des interfaces avec les autres Directions DPS et de l'Etablissement Public
 - Contribution aux travaux processus de la Direction du pilotage et de l'appui à la performance
 - Travaux autour de la vision stratégique, en préparation de méthodes pour le futur plan stratégique de la DPS
- Travaux inter-équipes pour faire converger les cultures – 1T25
- Travaux RACI détaillés, à l'occasion de chaque nouvelle activité – 2025
- La définition de la feuille de route de la Direction et déclinaison en actions – 1S25



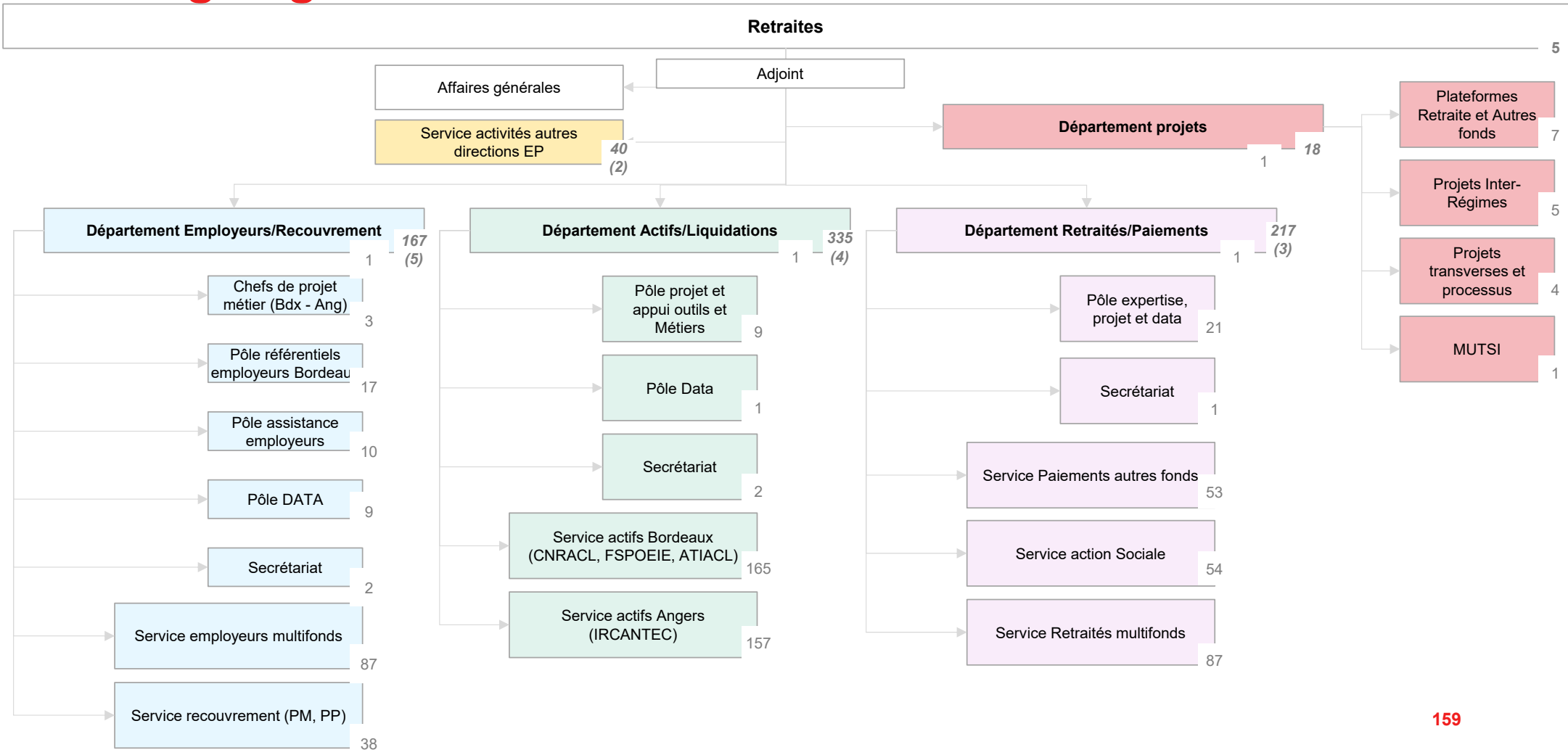
05

Annexes



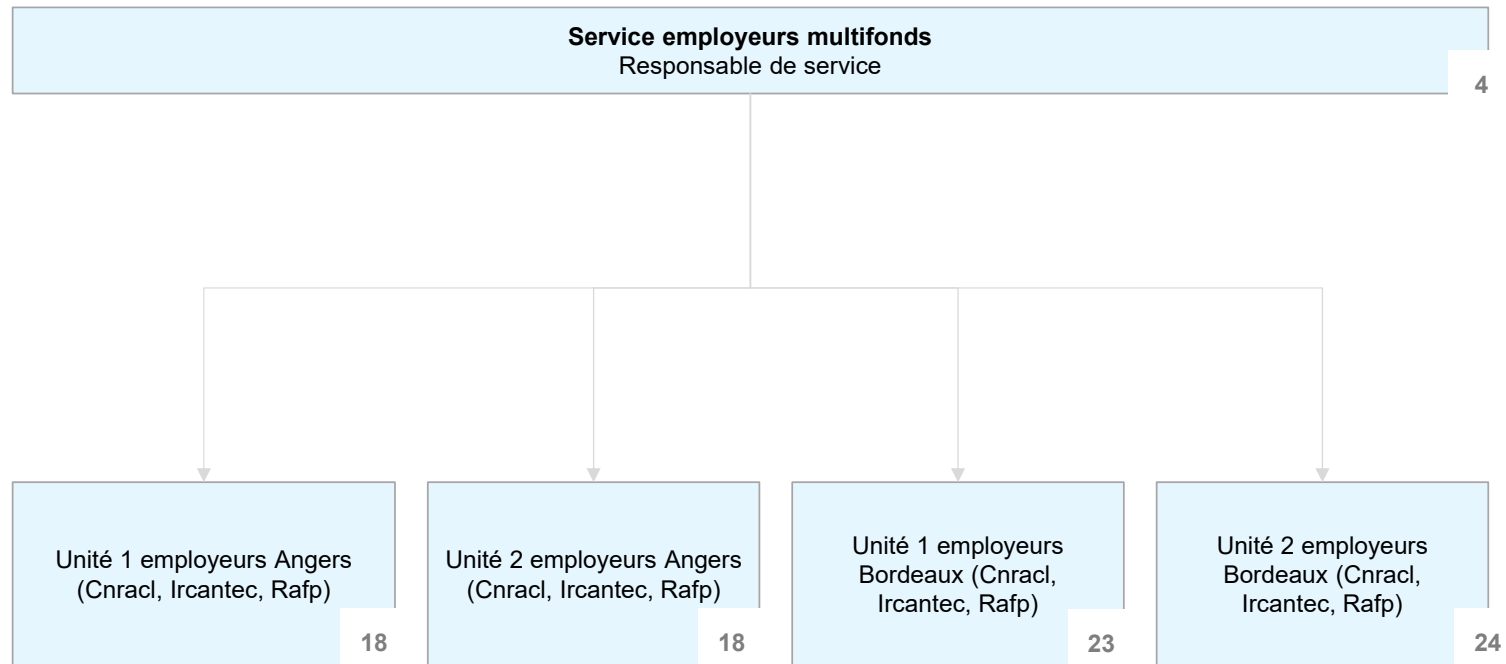
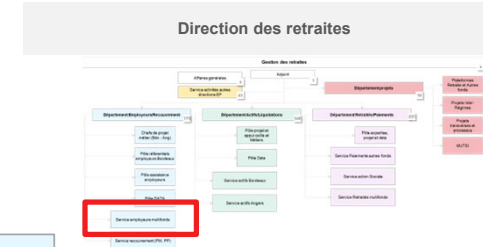
Direction des retraites

Organigramme cible



Organigrammes détaillés

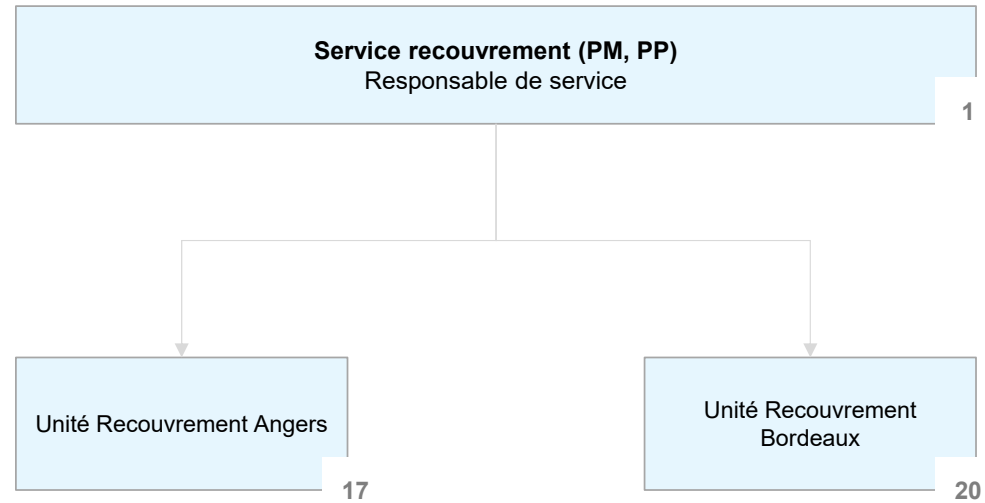
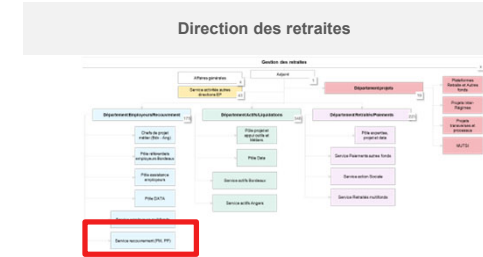
Département Employeurs/Recouvrement



*Les effectifs sont précisés à titre indicatif et pourront être modifiés.

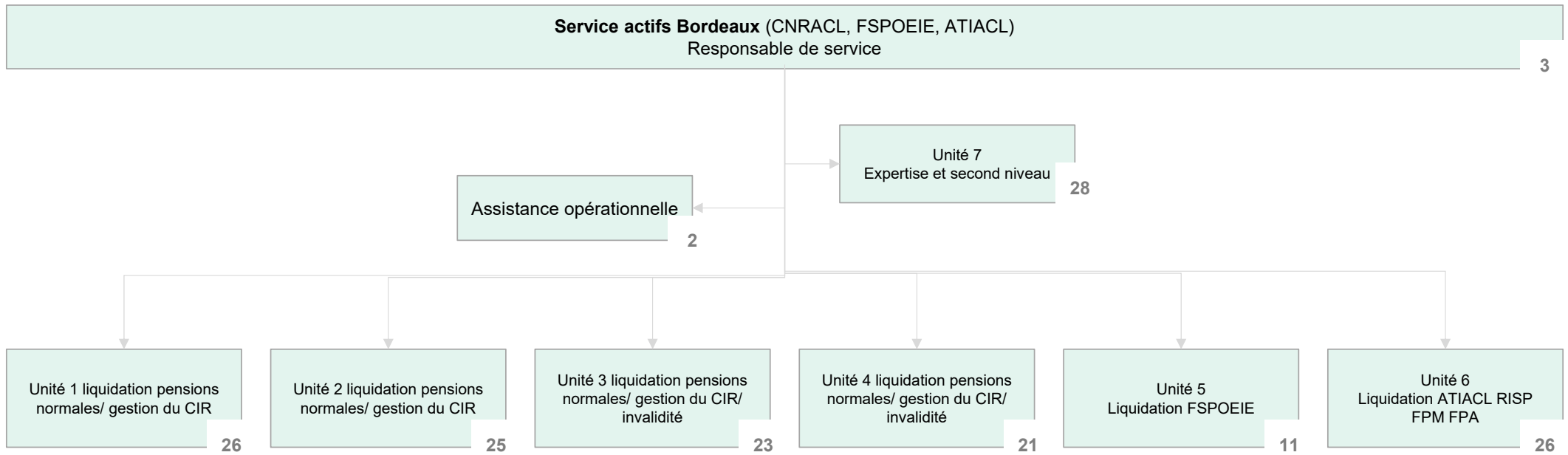
Organigrammes détaillés

Département Employeurs/Recouvrement



Organigrammes détaillés

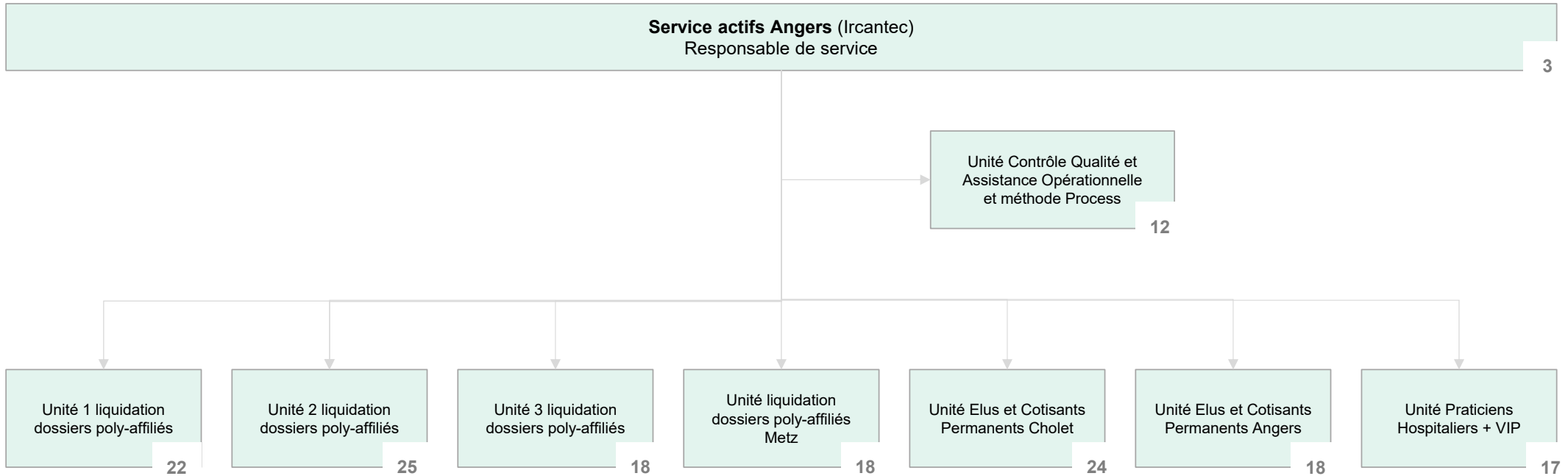
Département Actifs/Liquidations



*Les effectifs sont précisés à titre indicatif et pourront être modifiés.

Organigrammes détaillés

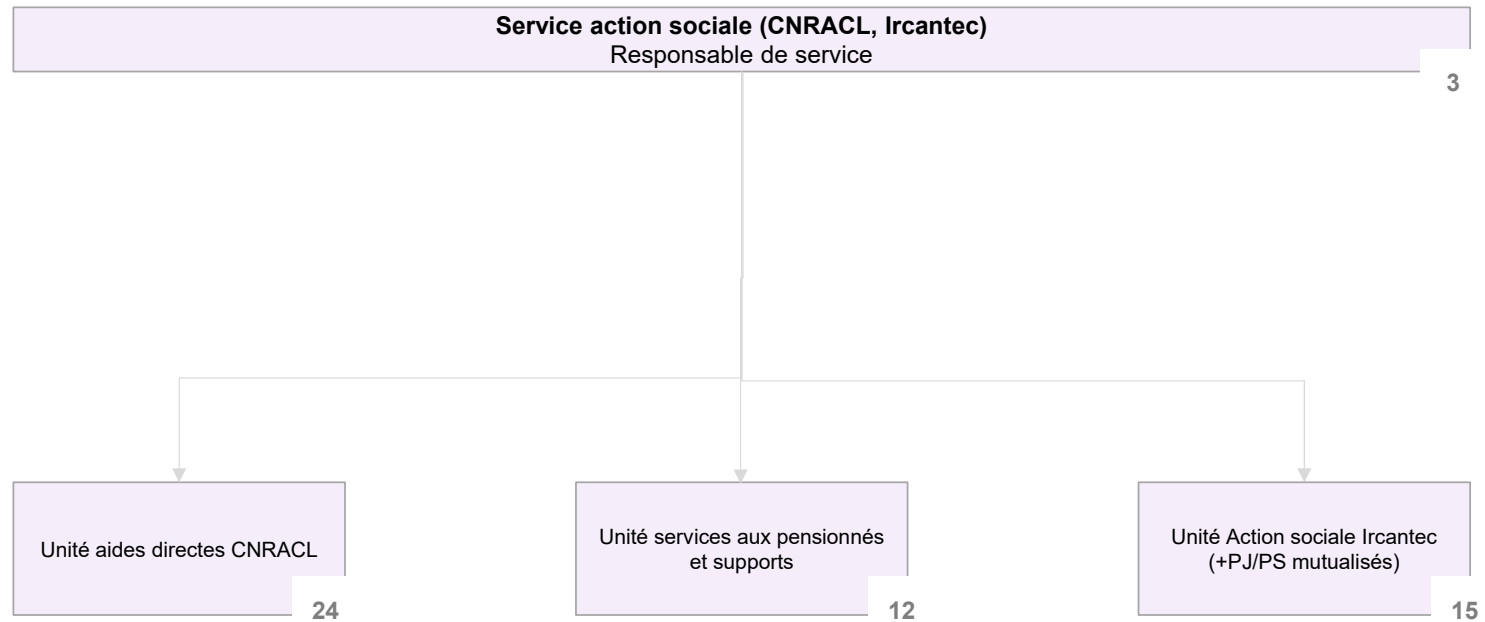
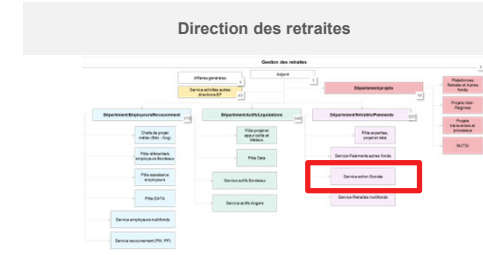
Département Actifs/Liquidations



*Les effectifs sont précisés à titre indicatif et pourront être modifiés.

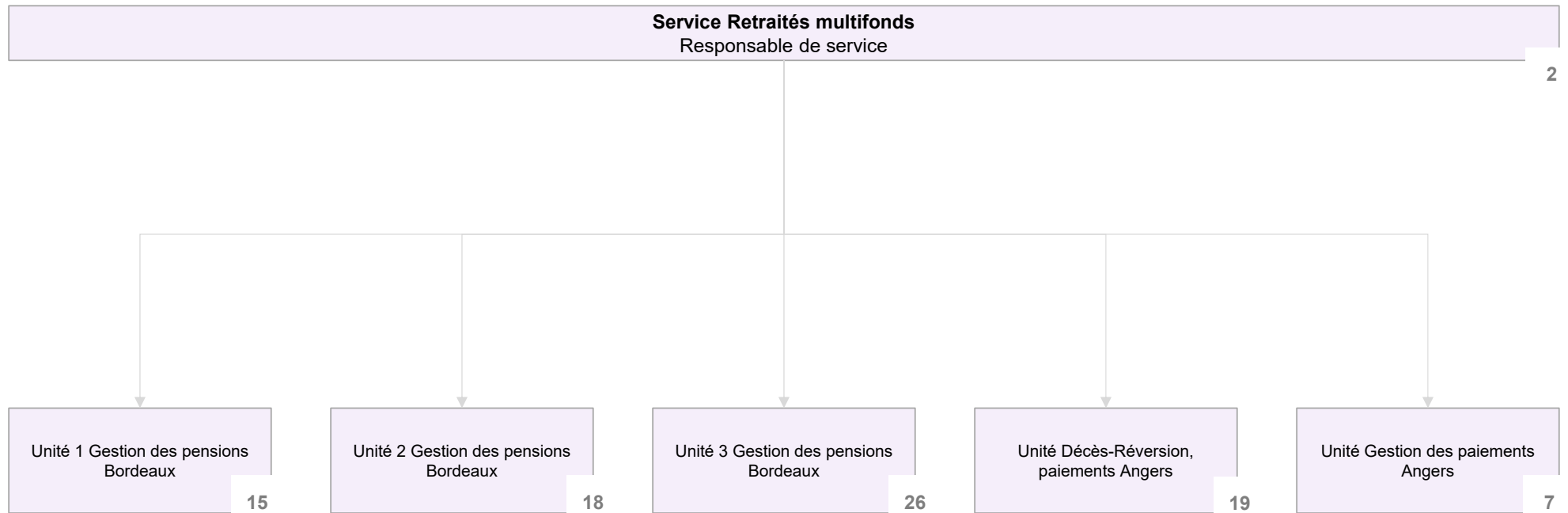
Organigrammes détaillés

Département Retraités/Paiements



Organigrammes détaillés

Département Retraités/Paiements



*Les effectifs sont précisés à titre indicatif et pourront être modifiés.

Matrice de passage : Département projets

Étiquettes de lignes	Département Projets	MUTSI	Plateformes Retraite et Autres fonds	Projets Inter-Régimes	Projets transverses et processus	Total général
P0R000 - DIR PROJET RETRAITE		1	1	7	4	13
P0R100				7		7
P0R200			1			1
P0R300		1			4	5
PA0000 - DIR ETABL ANGERS PARIS						1
PAG000						1
PP0000 - DPS BORDEAUX					1	3
PPF000					1	2
PPF200						1
Total général		1	1	7	5	4
						18

Matrice de passage : Départements retraités

Total	Département Retraités/Paiements			Service action sociale (CNRACL, Ircantec)				Total Service action sociale (CNRACL, Ircantec)	Service Paiements autres fonds				Total Service Paiements autres fonds	Service Retraités multifonds						Total Service Retraités multifonds	
	Pôle expertise projet et Data	Secrétariat	Service action sociale (CNRACL, Ircantec)	Unité Action sociale Ircantec (+PJI/PS mutualisés)	Unité Aides directes CNRACL	Unité Services aux pensionnés et supports CNRACL	Service Paiements autres fonds		Unité Paiements autres fonds Bordeaux	Unité Paiements autres fonds Paris	Unité Retraite des Mines	Service Retraités multifonds		Unité 1 Gestion des pensions Bordeaux	Unité 2 Gestion des pensions Bordeaux	Unité 3 Gestion des pensions Bordeaux	Unité Décès-Réversion Angers	Unité Gestion des paiements Angers			
PAG010	2		2																		
PAG010	2		2																		
PAG300	49	1	7			15		15									19	7	26		
PAG300	3	1	1														1		1		
PAG310	20		2														18		18		
PAG320	16		1			15		15													
PAG330	10		3															7	7		
PAG600	27									1		11	15	27							
PAG600	1									1				1							
PAG610	11											11		11							
PAG620	15													15					15		
PAG700	10													10	10						
PAG710	1													1	1						
PAG720	9													9	9						
PPF100	9									1	8			9	9						
PPF100	1									1				1	1						
PPF120	8											8		8					8		
PPF200	2															1		1	2		
PPF210	2															1		1	2		
PPF400	5											5		5	5						
PPF410	5											5		5					5		
PPF600	40			1	3		24	12	39												
PPF600	3			1	2				2												
PPF610	24						24		24												
PPF620	6				1			5	6												
PPF630	7							7	7												
PPF700	73		12											2	2	14	18	25	59		
PPF700	4		2											2	2				2		
PPF710	16															14			14		
PPF720	28		10														18		18		
PPF730	25																25		25		
Total généra	217	1	21	1	3	15	24	12	54	2	15	11	25	53	2	15	18	26	19	7	87

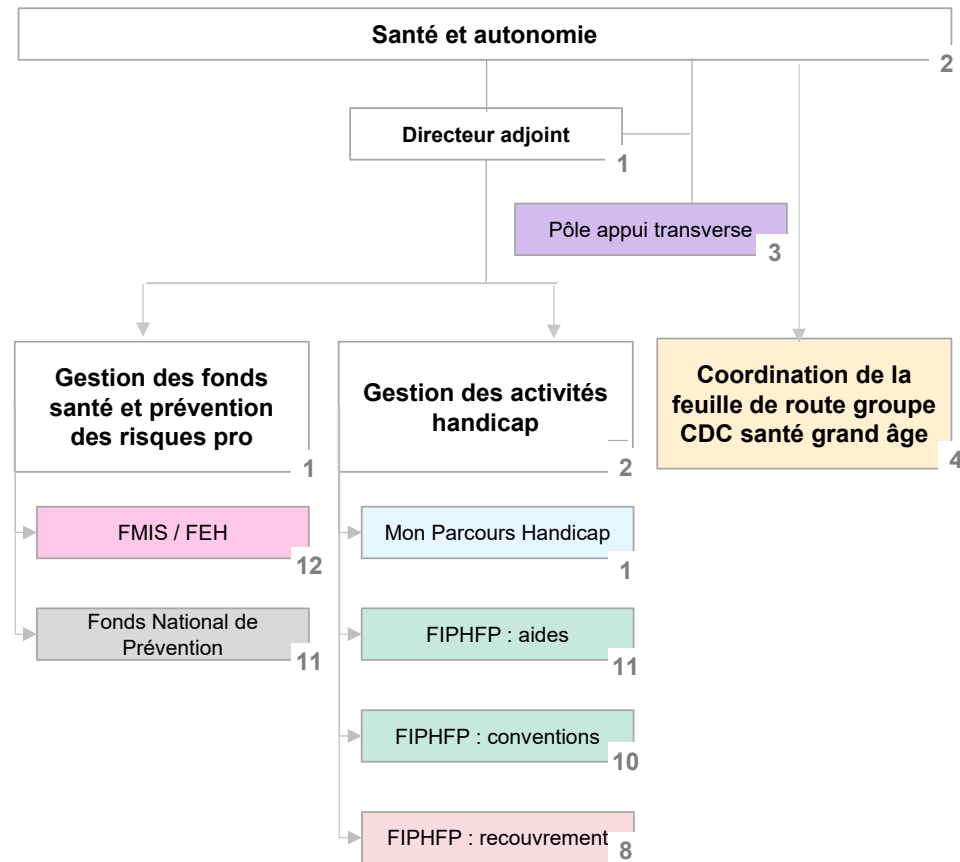
Matrice de passage : Département employeurs recouvrement

	Total	Département Employeurs/Recouvrement	Chefs de projet métier (Bdx - Ang)	Pôle assistance employeurs	Pôle DATA	Pôle référentiels employeurs Bordeaux	Secrétariat	Service employeurs multifonds					Total Service employeurs multifonds	Service recouvrement (PM, PP)			Total Service recouvrement (PM, PP)
								Service employeurs multifonds	Unité 1 Employeurs Angers (Cnracl, Ircantec, Rafp)	Unité 1 Employeurs Bordeaux (Cnracl, Ircantec, Rafp)	Unité 2 Employeurs Angers (Cnracl, Ircantec, Rafp)	Unité 2 Employeurs Bordeaux (Cnracl, Ircantec, Rafp)		Service recouvrement (PM, PP)	Unité Recouvrement Angers	Unité Recouvrement Bordeaux	
PAG100	69		1	7	6		1		18		18		36	1	17		18
PAG100	2		1				1										
PAG110	10			4	6												
PAG120	9														9		9
PAG130	9			1											8		8
PAG150	19			1					18				18				
PAG160	20			1							18		18	1			1
PPF000	1	1															
PPF000	1	1															
PPF200	4					1			1				2				1
PPF210	2					1			1				1				1
PPF220	2												1				1
PPF500	78		2	3	3	16	1		3		23		49				4
PPF500	4						1		3				3				
PPF510	14			2							8		12				
PPF520	17										5		17				
PPF530	17										10		17				
PPF540	26		2	1	3	16											4
PPF700	15																15
PPF750	15																15
Total général	167	1	3	10	9	17	2	4	18	23	18	24	87	1	17	20	38



**Direction
de la santé et de l'autonomie**

Organigramme cible



Matrice de passage globale : détail par service impacté

Service Gestion des activités handicap

	Total	RS / ARS	FIPHFP : conventions	FIPHFP : recouvrement	FIPHFP : aides	Mon Parcours handicap
POH000 - DIR HANDICAP	24		2	10		1
POH100	1		1			
POH110	11				11	
POH120	10			10		
POH200	2		1			1
PA0000 - DIR ETABL ANGERS PARIS	8				8	
PAG700	8				8	
Total général	32		2	10	8	1

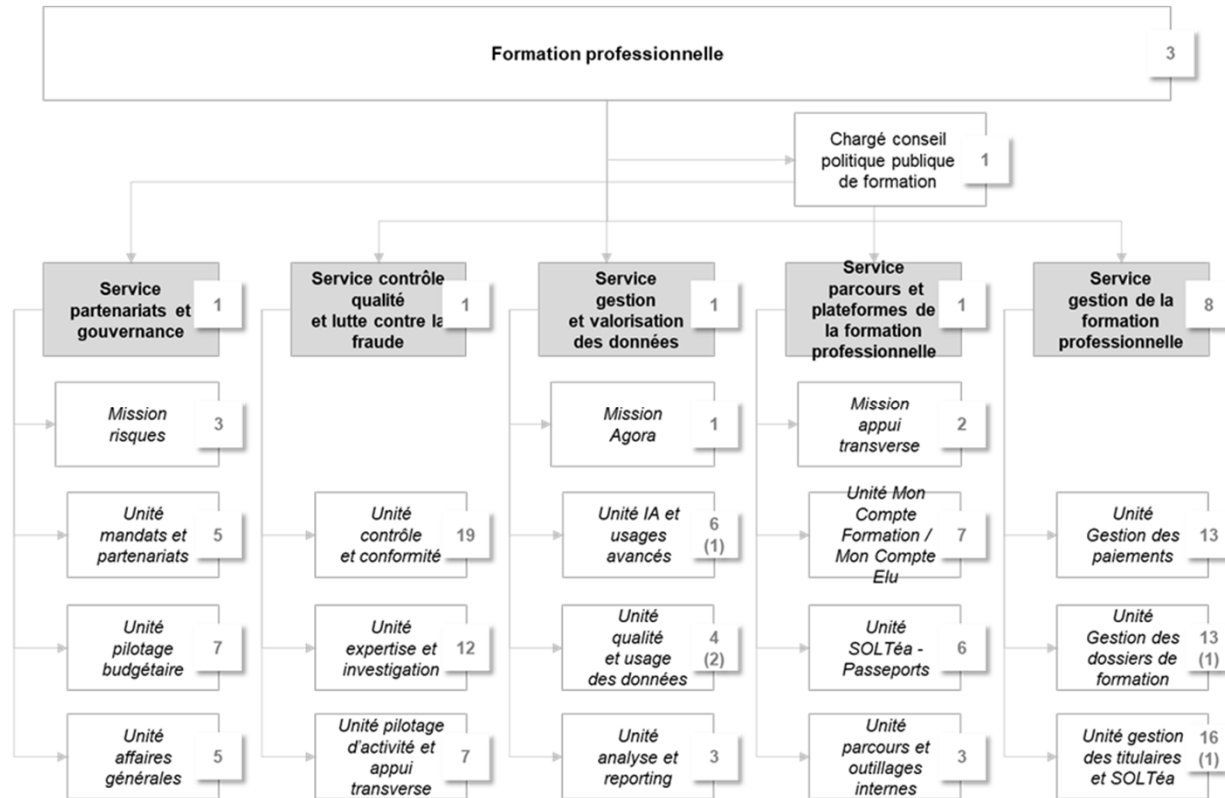
Gestion des fonds santé et prévention des risques professionnels

Étiquettes de lignes	Total général	RS	FMIS / FEH	FNP
Création	1			1
création	1			1
PP0000 - DPS BORDEAUX	23	1	12	10
PPF400	22	1	12	9
PPT010	1			1
Total général	24	1	12	11



Direction de la formation professionnelle

Organisation cible détaillée



Matrice de passage globale : détail par service cible

Direction

	Total général	direction	Secretariat de direction
POSF00	3	2	1
POSF90	1	1	
Total général	4	3	1

Parcours et Plateformes de la formation professionnelle

	Total général	Responsable	Appui transverse	MCFMCE	Parcours et outillages internes	Passeports Soltea
POSF20	18	1	2	7	2	6
POSF80	1				1	
Total général	19	1	2	7	3	6

Gestion et valorisation des données

	Total général	Responsable	Analyses et reporting	IA et usages avancés	Mission Agora	Qualité et usage des données
POSF90	15 (3)	1	3	6 (1)	1	4 (2)
Total général	15 (3)	1	3	6 (1)	1	4 (2)

Partenariats et gouvernance

	Total général	Responsable	Affaires générales	Mandats et partenariats	Mission risques	Pilotage budgétaire
POSF00	1			1		
POSF40	15	1	5	3	3	3
POSF80	5			1		4
Total général	21	1	5	5	3	7

Matrice de passage globale : détail par service cible

Gestion de la formation professionnelle

	Total général	Service	Unité Gestion des paiements	Unité gestion des dossiers de formation	Gestion des titulaires et Soltea
POSF10	50 (2)	8	13	13 (1)	16 (1)
Total général	50 (2)	8	13	13 (1)	16 (1)

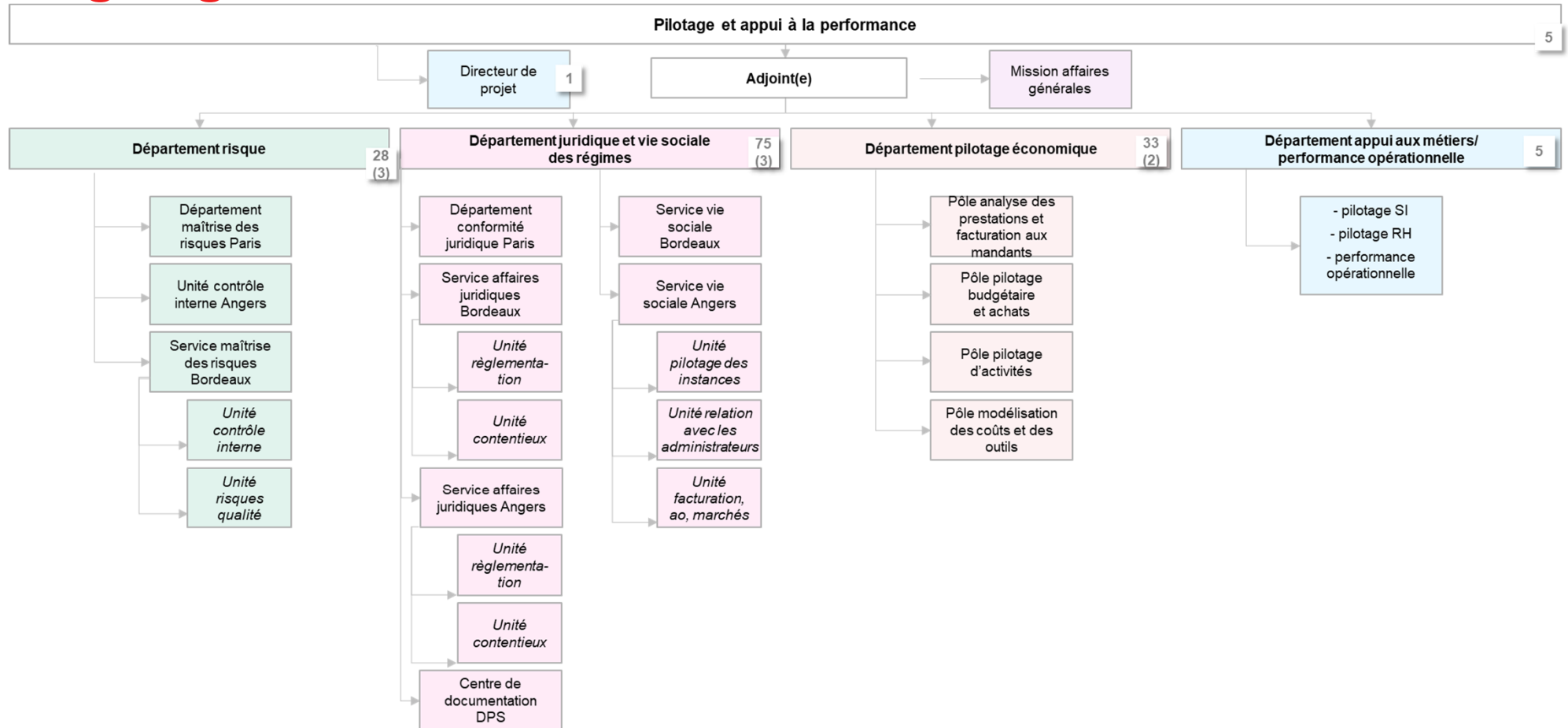
Service contrôle, qualité et lutte contre la fraude

	Total général	Responsable	Expertise et Investigation	Pilotage activité et appui transverse	contrôle et conformité
POSF10	7				7
POSF20	1			1	
POSF40	5		2	3	
POSF80	26	1	10	3	12
Total général	39	1	12	7	19



Département du pilotage et d'appui à la performance

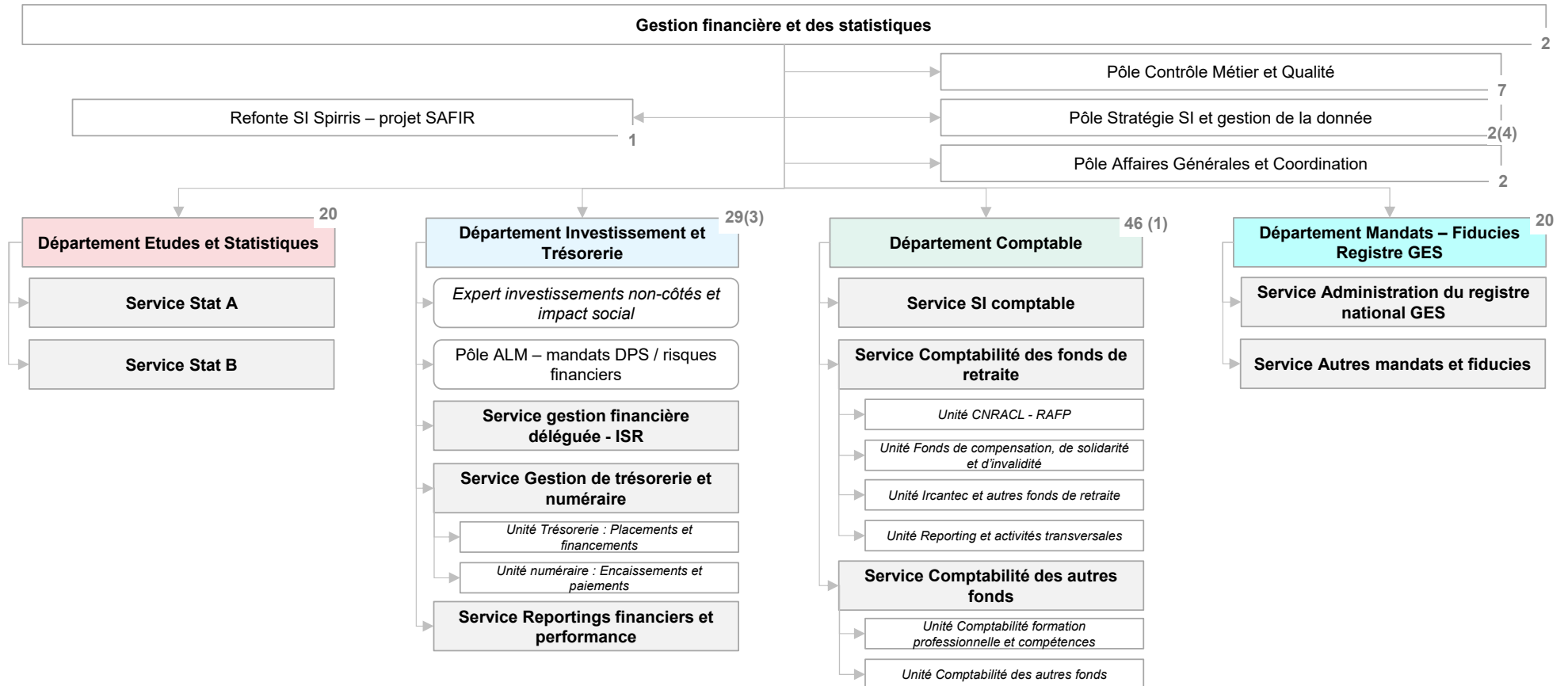
Organigramme cible détaillée





Département de la gestion financière et des statistiques

Organisation cible détaillée



Matrice de passage : détail par département impacté

Département comptable

	Total général	RD & secrétariat	SI comptable	Service comptabilité des autres fonds		Service comptabilité des fonds de retraite				
				Compatibilité des autres fonds	Comptabilité Form. Pro.	RS	CNRACL - RAFP	Ircantec et autres fonds de retraite	Fonds de compensation, de solidarité et d'invalidité	Reporting et activités transversales
POF200	2	2								
POF210	7		7							
POF230	22					1	12		6	3
POF240	15 (1)			5	4 (1)			6		
Total général	46 (1)	2	7	5	4 (1)	1	12	6	6	3

Matrice de passage : détail par département impacté

Département Investissement et Trésorerie

	Total général	RD, Expert & Chargée de mission	Pôle ALM – mandats DPS / risques financiers	Service de Gestion financière déléguée - ISR	Service Reporting financiers et performance	Service Gestion de trésorerie et numéraire
POF100	3	1	2			
POF110	9 (1)			9 (1)		
POF120	5					5
POF130	1				1	
POF132	5 (2)	1			4 (2)	
POF150	6	1				5
Total général	29 (3)	3	2	9 (1)	5 (2)	10

Département Mandats – fiducies – registre GES

	Total général	RD, ARD et chargé d'appui	Administration du registre GES	Autres mandats et fiducies
POF300	1	1		
POF310	8			8
POF320	4	1		3
POF400	7	1	6	
Total général	20	3	6	11

RD : responsable de département
 ARD : adjoint responsable département
 (NP) : non permanents



**Département
Innovation et prospective**

Organigramme cible détaillée

