



DIRECTION DU CONTROLE PERMANENT ET DE LA CONFORMITE

Paris, le 4 mars 2021

Note adressée aux membres du CSSCTL IDF (18/03) et du CLU IDF (24/03)

Objet : Consultation des instances sur le projet d'évolution d'organisation du Département conformité de la Direction du contrôle permanent et de la conformité (DCPC) au 1^{er} juin 2021

Cette note présente le projet d'évolution d'organisation du Département conformité de la **Direction du contrôle permanent et de la conformité au 1^{er} juin 2021**. Elle en précise le contexte, les principaux éléments et les enjeux et décrit le dispositif d'accompagnement RH dédié pour sa mise en œuvre.

En synthèse, en termes organisationnels, ce projet consisterait à :

- **Nommer un nouveau Directeur du « Département Conformité et Déontologie », Directeur adjoint de la DCPC en prévision du départ de la Directrice du département de la conformité, directrice adjointe de la direction qui supervisera le pilotage de la conformité Groupe, la déontologie, la conformité réglementaire et les avis de conformité en comité d'engagements. Il développera la coordination des filiales au sein d'un service dédié prenant en compte les attentes du régulateur sur le pilotage Groupe de la conformité LCB-FT.**
- **Créer un Département « Projets conformité et Digital » qui adressera les problématiques de digitalisation et de l'usage de l'intelligence artificielle au service de ses missions de contrôle permanent et de conformité. Il permettra d'identifier la stratégie data et de digitalisation de la fonction contrôle permanent et conformité dans l'organigramme de la DCPC et portera la « conformité native » sur les nouveaux développements ou projets des directions opérationnelles ;**
- **Créer un Département « Sécurité financière » qui portera la responsabilité opérationnelle du filtrage, de la validation des KYC, des avis sur les KYC en risque LCB-FT fort, des déclarations de soupçons. Il pourra développer une approche anti-fraude nouvelle et plus intégrée, en lien avec l'activité de profilage dont elle pilote les outils mis à disposition du réseau de la DGFIP.**
- **Intégrer le contrôle de 2nd niveau sur le PUPA au sein du département contrôle permanent pour favoriser les synergies notamment sur les aspects continuité SI notamment.**

Le projet présenté ci-dessous a été le fruit :

- d'une période d'échanges et de réflexion avec les responsables des Départements concernés ;
- d'une discussion lors de deux réunions d'échanges ;
- d'espaces de dialogues ouverts à l'ensemble des collaborateurs concernés ;
- D'ajustements post-réunions pour prise en compte des situations personnelles.

Sommaire

1. La présentation du rôle et des objectifs de la DCPC
2. La DCPC, une équipe pluridisciplinaire et des profils variés
3. Le projet d'évolution d'organisation
4. La matrice de passage et l'accompagnement RH

1. La présentation du rôle de la DCPC

1.1 *Le rôle de la DCPC*

La Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité (DCPC) assure la responsabilité du dispositif de **contrôle permanent de deuxième niveau**. Elle déploie un **plan de contrôle de deuxième niveau** annuel, articulé avec la **cartographie des risques opérationnels et de non-conformité**. Elle assure un suivi des **incidents** opérationnels. Elle propose des actions de remédiation visant à améliorer le dispositif de contrôle de premier niveau de la responsabilité des opérationnels.

La DCPC est également en charge du dispositif visant à se prémunir contre le **risque de non-conformité**, tel que défini dans les textes applicables à la CDC. Son département de la conformité couvre la **lutte contre le blanchiment d'argent, le respect des embargos et des sanctions financières, la lutte contre le financement du terrorisme, la protection de la clientèle, la déontologie** et notamment la prévention et la gestion des **conflits d'intérêt** et le respect de la réglementation appliquée aux **abus de marché**, la **continuité des activités** et toute question relevant de **réglementation bancaire et financière** avec un impact sur la CDC.

La DCPC édicte des **normes** et des **procédures**, acculture et accompagne les métiers dans leur développement dans le respect des réglementations et des bonnes pratiques.

La DCPC rend compte au **Directeur général** et au **Comex** de son activité au sein du **comité du contrôle permanent et de la conformité** et à la **Commission de Surveillance** au travers d'un rapport sur le contrôle permanent et la conformité (deux fois par an). Elle coordonne le rapport sur le contrôle interne.

La DCPC compte aujourd'hui plus de 130 collaborateurs. Elle est constituée d'**équipes pluridisciplinaires** et de **profils variés**.

1.2 Le cadre réglementaire applicable à la CDC en matière de contrôle interne

Le contrôle interne est une obligation légale

L'article L.518-15-1 du CMF fixe les règles applicables à la CDC. Il s'agit du décret n°2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la CDC (et son arrêté d'application du 14 août 2020) paru au JO du 7 février 2020. Il importe les dispositions de l'arrêté du 3/11/2014 de manière adaptée à la CDC. Depuis l'entrée en vigueur de la loi Pacte au 1^{er} janvier 2020, la CDC est assujettie au contrôle prudentiel de l'ACPR en tant que superviseur direct sur ses activités bancaires et financières. En cas de manquement, elle risque des sanctions : recommandations, injonctions et mises en demeure, sanctions administratives (avertissement, blâme) et/ou financières.

Obligations du dispositif de contrôle interne

En vertu de l'article 4 du décret n°2020-94, le contrôle interne de la CDC comprend :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;

- Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Un système de documentation et d'information ;
- Un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres.

Des exigences en termes de reporting

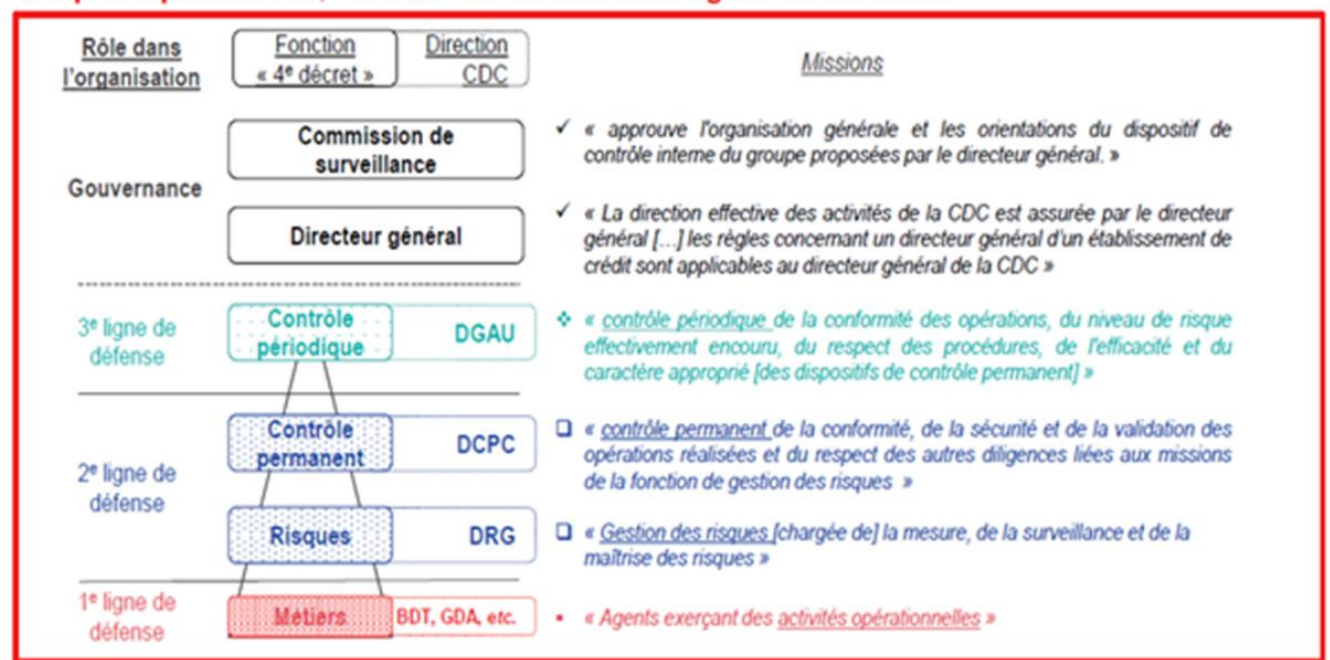
- Art 172 du décret n°2020-94 : « Au moins une fois par an, la Caisse des dépôts et consignations élabore un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré. »
- Art 174 du décret n°2020-94 : « Un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré au niveau de **l'ensemble du groupe** »
- Art 175 du décret n°2020-94 : la CDC élabore un rapport sur la mesure et la surveillance des risques associés à ses activités bancaires et financières au moins 1x/an

1.3 Le positionnement de la DCPC dans le dispositif de contrôle interne de la CDC

Le dispositif de contrôle interne respecte les dispositions législatives et réglementaires qui régissent la Caisse des dépôts. Il repose, au plan opérationnel, sur la mise en œuvre de trois « lignes de défense » (cf schéma ci-après). Il couvre tout l'univers des risques à l'échelle du groupe CDC et veille à bien articuler les responsabilités entre les trois directions placées au cœur du dispositif :

- **Direction des risques du groupe (DRG), Direction de l'audit du groupe (DGAU) : tous risques**
- **Direction du contrôle permanent et de la conformité (DCPC) : risques opérationnels et de non-conformité**

Au plan opérationnel, mise en œuvre de trois « lignes de défense »



1.4 Les objectifs 2021 de la DCPC

La Directrice a exposé au Directeur général les **objectifs 2021 de la DCPC**. Ils se résument ainsi :

Etablissement public

CONSOLIDER LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT

Construire un plan de contrôle annuel efficace, articulé autour de la cartographie des risques opérationnels.

Moderniser les outils du contrôle de 2^e niveau avec la montée de version de Prism.

Apporter de la valeur aux métiers en proposant des améliorations concernant leur dispositif de contrôle de premier niveau.

AMELIORER ET DIFFUSER LA CULTURE DE LA CONFORMITE

Décliner dans le **corpus normatif de la conformité** les principes issus du cadre d'appétit aux risques de la CDC.

Disposer d'une veille réglementaire active. Améliorer en continu le dispositif de contrôle interne sur la LCB-FT.

Délivrer des **avis de conformité** pour tout nouveau produit ou activité ou projet.

Impulser et suivre les chantiers de conformité des métiers.

Groupe

RENFORCER LE PILOTAGE DU GROUPE CDC

Définir des **normes de conformité Groupe**.

Mettre en œuvre les obligations de **pilotage Groupe LCB-FT**, en intégrant les nouvelles filiales LP et SFIL.

Contrôler l'effectivité des dispositifs de conformité des filiales au regard des normes Groupe et le respect de la Charte de contrôle permanent.

Suivre les plans de remédiation majeurs des filiales régulées en matière de LCB-FT.

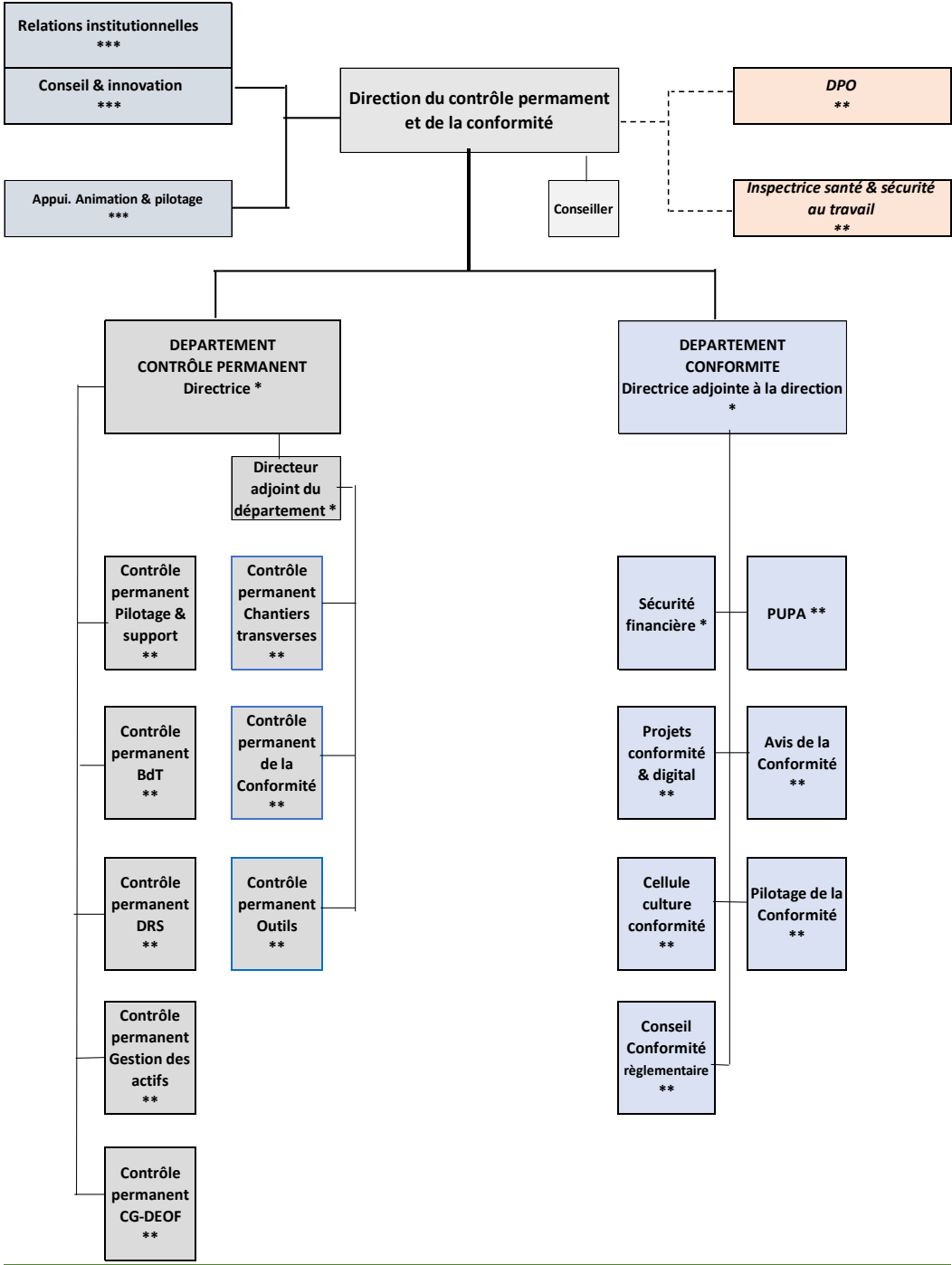
Appuyer les administrateurs CDC dans l'analyse des enjeux de conformité des filiales.

Animer le réseau de conformité des filiales via des communautés NEXT.

2. La DCPC, une équipe pluridisciplinaire et des profils variés

La DCPC compte aujourd’hui **138 collaborateurs** (dont 10 non permanents : apprentis, cdp, stagiaires). Elle est constituée d’équipes pluridisciplinaires et de profils variés.

2.1 Organisation actuelle depuis le 1^{er} février 2021



La DCPC est organisée en deux départements : le département du contrôle permanent et le département de la conformité :

- Le département du **contrôle permanent**, compétent à intervenir sur le contrôle permanent et contrôle de conformité de l'ensemble des métiers portés par l'Etablissement public et des filiales.
- Le département de la **conformité** dont le périmètre d'activités couvre la lutte contre le blanchiment d'argent, le respect des embargos et des sanctions financières mais aussi la lutte contre le financement du terrorisme et la protection de la clientèle, la déontologie et notamment la prévention et la gestion des conflits d'intérêt et le respect de la réglementation appliquée aux abus de marché ; la continuité des activités et missions de la CDC et toute question relevant de réglementation bancaire et financière avec un impact sur la CDC ou le groupe.

2.2 Dynamisme RH de la DCPC

Depuis septembre 2018, la DCPC a procédé à 18 créations de nouveaux postes, 5 pérennisations (apprentis & CDP) et à 32 mobilités intra DCPC dont 18 promotions attestant de sa capacité de fidélisation interne, d'attractivité externe, et de capacité d'intégration des nouveaux arrivants.

- **Une attention particulière portée sur l'intégration et la professionnalisation des collaborateurs**
 - Mise en place de parrainages, tutorats techniques, mise en place de « parcours découverte métier/ immersion », partage des bonnes pratiques ;
 - Diffusion d'un livret d'accueil détaillé à l'ensemble des nouveaux arrivants ;
 - La participation croisée des nouveaux arrivants aux réunions des autres services ;
 - La mise en place d'une présentation sur les décrets prudentiels par le responsable des relations institutionnelles de la DCPC ;
 - La mise en place d'un parcours de formations dont 7 modules en e-learning ;
 - L'ouverture d'espaces de dialogue direct des collaborateurs avec la Directrice (accueil personnalisé, webinars, réunions de département) ;

La DCPC a réalisé des avancées notables en matière de **renforcement et de valorisation des fonctions contrôle permanent et conformité.**

Contrôle permanent

1^{er} septembre 2018 :_Création de la DCPC avec le rattachement des contrôleurs 2^e niveau des métiers (sauf la DRS)

1^{er} janvier 2020 :_Rattachement des contrôleurs 2e niveau de la DRS (Transfert de 10 postes)

Depuis le 1^{er} février 2021, l'arrivée d'un nouveau¹ directeur adjoint du Département du contrôle permanent pour superviser le **contrôle des filiales, le contrôle de 2^e niveau de la conformité et les outils du contrôle permanent** et **coanimer** avec la directrice les pôles de contrôle permanent EP pour mieux partager et mutualiser les pratiques de contrôles. La Directrice partage désormais la hiérarchie des services de contrôle permanent avec son nouvel adjoint.

Conformité

Après la consultation des instances en mai 2020, la DCPC a procédé à un **ajustement d'organisation du Département conformité (date d'effet au 1^{er} juin 2020)** dont le bilan a été présenté aux instances en CSST et CLU en janvier 2021.

Cet ajustement a ainsi permis :

- D'ouvrir et de renforcer le champ des compétences des collaborateurs en créant une filière Sécurité financière qui couvre tout le périmètre LCB- FT (Acquisition de compétences nouvelles : en donnant aux collaborateurs de la sécurité financière la vision de « bout en bout » de la chaîne du traitement des dossiers KYC)
- De mieux valoriser les missions et les expertises ;
- De simplifier et rationaliser l'organisation pour en améliorer la lisibilité en interne et à l'externe ;
- De favoriser la transversalité et la mutualisation des compétences ; Offrir de nouveaux axes de développements aux collaborateurs : la nouvelle organisation, par son approche « globale » facilite les évolutions de poste intra département.
- De créer des passerelles entre les différents pôles ;
- De permettre des évolutions de fonctions et des mobilités intra DCPC.
- Renforcer la dimension « accompagnement et conseil » du Département de la conformité aux côtés des directions métiers dans les projets novateurs portés par la Caisse des Dépôts et sur les thématiques de conformité et avec une cellule d'expertise dédiée à la diffusion de la culture de conformité.

¹ A la suite du départ en retraite de l'actuel Directeur adjoint au département du contrôle permanent

Le projet d'évolution d'organisation que nous vous présentons aujourd'hui est une nouvelle étape dont l'objectif est de moderniser et de valoriser la fonction et les expertises des collaborateurs.

La DCPC suit avec attention les recommandations du CSSCT des 21 mai et 3 juin 2019.

▪ **Locaux**

Les équipes des futurs départements concernés sont installées au 59rdl et au 15QAF la DCPC étant actuellement installées sur 9 sites)

- 59 RDL : équipes conformité, Sécurité financière, équipes projets conformité & digital, Direction.
- 15 QAF : équipe pilotage de la conformité, équipes contrôle permanent pilotage & support, équipes contrôle permanent de la conformité, outils, chantiers transverses.
- 56 RDL : équipes contrôle permanent GDA & DEOF
- 67 RDL : équipe DPO
- ⊖ A1 : équipes contrôle permanent BDT
- A2 pôle contrôle permanent DRS
- A3 : ISST
- Bordeaux : pôle contrôle permanent DRS
- Angers : pôle contrôle permanent DRS

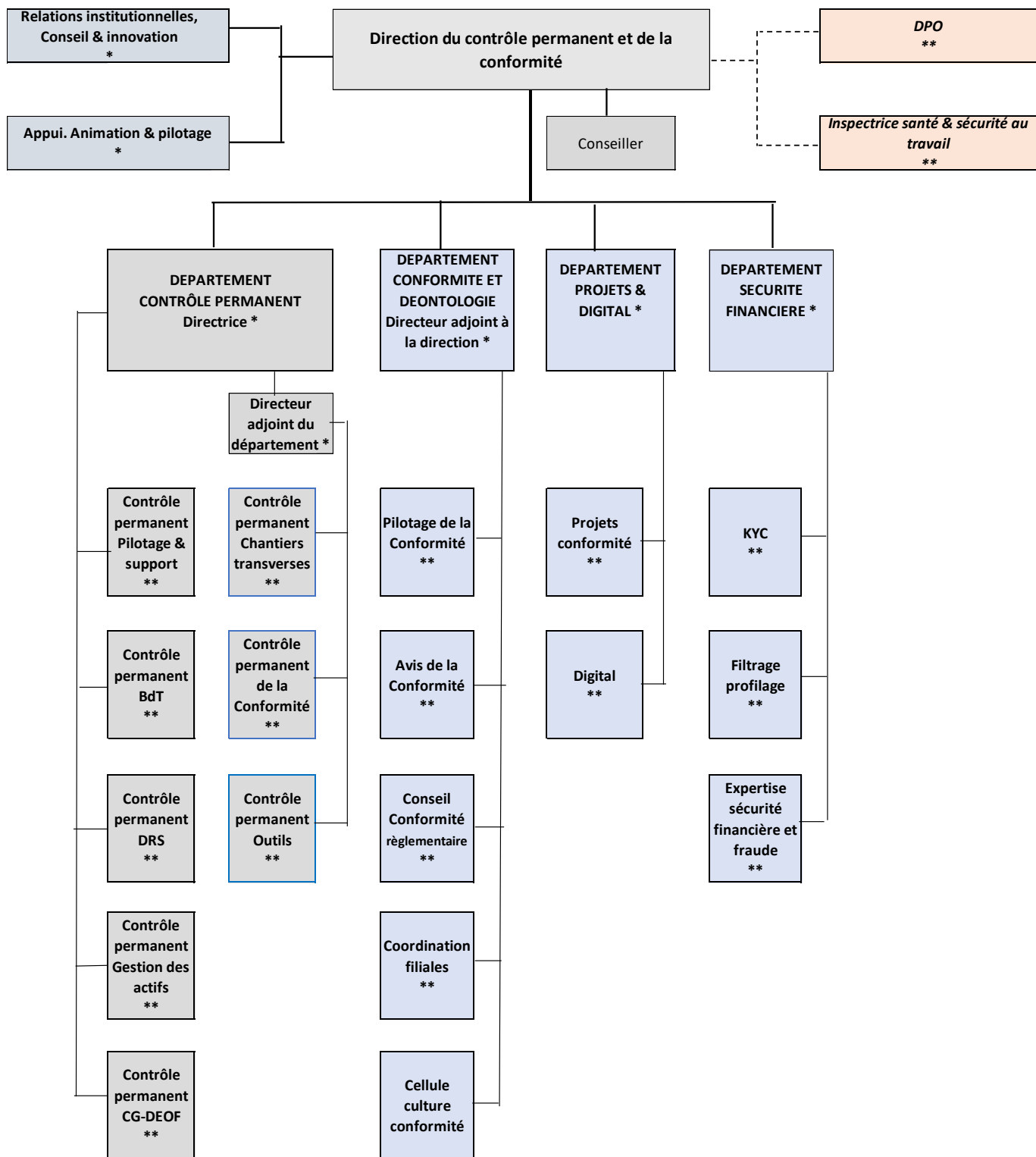
▪ **Vie d'équipe riche**

Même en confinement et pendant la crise sanitaire, DCPC organise des événements internes à distance réguliers pour favoriser la cohésion des équipes ne travaillant pas à proximité les unes des autres :

- Des petits déjeuners à distance / webinar mensuels rassemblant toutes les équipes via Teams avec des intervenants et des présentations variés ;
- Des réunions de département hebdomadaires avec les responsables de service ;
- Des réunions de service hebdomadaires ;
- Des événements internes de convivialité quizvivialité, concours photos ;
- Une communauté d'équipe dans Next dynamique et interactive.

3. Le projet d'évolution d'organisation avec la création des nouveaux Départements

3.1 Fonctiogramme prévisionnel au 1^{er} juin 2021



— Lien hiérarchique

- - - - - lien fonctionnel

* Membres du Codir

** Membres du comité de fonctionnement

3.2 Le contexte et les objectifs de la nouvelle organisation

La Directrice propose une évolution d'organisation qui répond à des **objectifs de modernisation, de valorisation** et de **convergence vers des pratiques bancaires du groupe**.

- **Un nouveau directeur adjoint de la DCPC, responsable du département de la conformité et de la déontologie**, sera nommé en avril 2021. Il supervisera le pilotage de la conformité Groupe, la déontologie, la conformité réglementaire et les avis de conformité en comité d'engagements. Il développera la coordination des filiales au sein d'un service dédié prenant en compte les attentes du régulateur sur le pilotage Groupe de la conformité LCB-FT.
- **La création d'un département « Projets & Digital »** pour porter les projets digitaux de la direction et accompagner la conformité et le contrôle permanent des métiers dans leurs projets de transformation (projets de simplification, projets d'automatisation des contrôles notamment).
- **La mise en valeur de la Sécurité financière** au sein d'un nouveau département (comme le font La Banque Postale et BPI) permettant l'adoption d'un modèle plus bancaire de la fonction de conformité. La sécurité financière porte la responsabilité opérationnelle du **filtrage, de la validation des KYC, des avis sur les KYC en risque LCB-FT fort, des déclarations de soupçons**. Elle pourra développer une **approche anti-fraude** nouvelle et plus intégrée, en lien avec l'activité de profilage dont elle pilote les outils mis à disposition du réseau de la DGFIP.
- **Intégrer le contrôle de 2e niveau sur le PUPA** au sein du département contrôle permanent pour favoriser les synergies notamment sur les aspects continuité SI notamment.

3.3 Détail du projet et des missions des nouveaux Départements

Le projet se traduit ainsi :

1. **Le Département Conformité & déontologie : détail des missions**

Le Département « Conformité – Déontologie » couvre les différentes missions de la « fonction conformité » au sens de la réglementation bancaire et financière et comprend 4 services (dont un nouveau service) et une cellule. L'intitulé du Département témoigne de la volonté de valoriser au plus haut niveau la fonction **déontologie** comme cela se fait dans les banques.

a. **Le service pilotage de la conformité**

- Edicte les normes EP et groupe sur la conformité, diffuse la culture de conformité via des programmes de sensibilisation et de formation.

b. Le service avis de conformité

- Porte les avis de conformité requis, en comités d'engagement EP et métier, sur tous les nouveaux produits, nouveaux services, les externalisations de prestations essentielles et les évolutions d'activité ou d'organisation structurantes.

c. Le service conformité réglementaire

- Accompagne les directions de l'EP dans les travaux de mise en conformité opérationnelle des nouveaux textes réglementaires bancaires et financiers applicables à la CDC ou dans le cadre des changements d'organisation ou de périmètre d'activité de la CDC.

d. Le service coordination filiales

- En charge notamment du suivi du dispositif LCB FT Groupe et de la coordination de la filière des correspondants conformité du Groupe ;

e. La cellule culture conformité

- Pilote et anime la formation sur la LCB-FT

2. Le Département Projets conformité et digital : détail des missions (évolutions du périmètre d'intervention)

Ce nouveau département adressera les problématiques de **digitalisation et de l'usage de l'intelligence artificielle au service de ses missions de contrôle permanent et de conformité**. Il permettra d'identifier la stratégie data et de digitalisation de la fonction contrôle permanent et conformité dans l'organigramme de la DCPC et portera la « **conformité native** » sur les nouveaux développements ou projets des directions opérationnelles.

Le Département projets conformité & digital sera rattaché directement à la Directrice du contrôle permanent et de la conformité et restera organisé comme il l'est actuellement c'est-à-dire en deux services : projets conformité et conformité & digital avec les mêmes responsables de service et les mêmes équipes.

Ce mouvement veut également être le **pilote de la valeur ajoutée de la fonction conformité et du rôle moteur de la Direction dans les grands projets de digitalisation de l'EP** en positionnant cette équipe en « apporteur de valeur » de référence dans les projets d'accompagnement des métiers.

Le passage du service actuel en un Département permettra une **meilleure visibilité** des missions et des collaborateurs en interne DCPC et auprès des métiers que le Département accompagnera.

Ce projet répond à :

La **transformation digitale** de la CDC et à la stratégie plateforme qui doivent être accompagnées par la fonction contrôle permanent / conformité et doivent participer à cette dynamique pour s'assurer

de la conformité des initiatives digitales et intégrer la conformité dans les projets des métiers (conformité native) ;

- L'évolution du Groupe et notamment l'intégration d'une banque universelle dans le groupe (avec plus de 20 M de clients particuliers) ;
- L'accroissement du périmètre de supervision de l'ACPR (Loi Pacte) et son attention accrue (LD) sur la question du pilotage Groupe sur la LCB-FT.

Principales évolutions d'organisation

Les nouvelles activités portées par le responsable du Département :

- Définition d'une stratégie data et pilotage de l'utilisation des nouvelles technologies par le contrôle permanent et la conformité.
- A ce titre, il représentera la DCPC au Comité stratégique et intelligence artificielle présidé par le Directeur général délégué.
- Diffusion de la notion de « conformité native » : le département sera en charge d'intervenir auprès des directeurs des métiers de la Caisse des Dépôts, dans le cadre de développements de projets afin d'intégrer « nativement » les contrôles de 1er niveau.
- Création des outils de sécurisation et de performance opérationnelle des projets :
 - Sécurisation des procès (automatisation des contrôles de 2nd niveau)
 - Production de reportings avancés de nature à répondre tant aux besoins de la DCPC qu'aux demandes exprimées par l'ACPR
- Veille sur les nouveaux outils de pilotage ou de contrôle de nature à renforcer la sécurité des traitements portés par la DCPC
- Définition et mise en œuvre des outils de mesure de la performance opérationnelle de la fonction contrôle permanent - conformité

Elargissement au périmètre Groupe

Création d'une filière « Conformité - Digital » avec les directions du contrôle permanent et de la conformité des filiales assujetties à la réglementation bancaire et/ou financière pour la définition et la mise en œuvre du dispositif de pilotage Groupe.

Articulation avec les autres départements et service de la DCPC

Le département sera l'interlocuteur de la directrice pour :

- La définition et le suivi des projets stratégiques

- La production des reporting à destination des instances de gouvernance et l'ACPR

Il sera **l'interlocuteur unique de la DSI pour la direction et l'interlocuteur des filiales** en appui du département conformité pour le développement et pour ce qui relève de l'administration des outils de la filière conformité dans le cadre du pilotage groupe.

3. Le Département sécurité financière : détail des missions

a) Le service KYC (pas de changement)

- Contrôle l'évaluation du risque LCB-FT des dossiers remontés par les directions relevant du périmètre d'activité de son pôle et fournit un avis le cas échéant
- Assiste les opérationnels sur la mise en œuvre du dispositif
- Rédige et actualiser les modes opératoires dédiés à son activité
- Participe au dispositif de formation sur la LCB-FT

b) Le service filtrage / profilage (pas de changement)

- Assure le respect des embargos, listes de sanctions françaises et européennes et des gels des avoirs via le traitement des alertes sur les flux et les tiers.
- Rédige et actualiser les modes opératoires dédiés à son activité
- Supervise le dispositif de profilage des opérations.
- Est responsable de la rédaction et l'actualisation des modes opératoires dédiés à l'activité de « Profilage LAB+ »
- Est responsable du suivi et de l'actualisation des indicateurs de profilage de l'outil de profilage « LAB+ »
- Participe au dispositif de formation sur la LCB-FT

c) Le service Expertise sécurité financière et fraude (changement)

- Prend en charge la validation et l'envoi des DS et COSI pour l'EP
- Pilote le réseau des correspondants Tracfin
- Produit les avis risque BC-FT sur les dossiers en risque fort
- Assure l'examen renforcé des relations d'affaires dans le cadre des réquisitions judiciaires et des droits de communication administratifs
- Pilote de la filière fraude : sensibilisation au risque de fraude au sein de l'EP ainsi appui aux opérationnels dans l'identification des risques de fraude et de l'adéquation des contrôles de 1er niveau.
- Rédige et actualiser les modes opératoires dédiés à son activité
- Participe au dispositif de formation sur la LCB-FT et la fraude

4. L'intégration du contrôle 2^e niveau en charge du PUPA au sein du Département contrôle permanent

L'intégration du contrôle de 2^e niveau en charge du PUPA au sein du Pôle pilotage et support du Département contrôle permanent permettra de favoriser les synergies notamment sur les aspects continuité SI. Pour mémoire, la responsabilité du pilotage opérationnel du plan de continuité d'entreprise (PCE) de l'Établissement public est logé au sein du SGG. Cette intégration fait également suite à la décharge totale d'activité de la responsable du service PUPA au 1^{er} avril 2021.

La collaboratrice du service PUPA a donné son accord pour rejoindre le pôle. Sa fiche de poste a été élaborée en lien avec elle et la responsable du pôle contrôle permanent pilotage et support.

D'un point de vue managérial, la réorganisation permet positivement :

- Un comité de direction de la DCPC renouvelé et plus équilibré (7 responsables, 2 invités de la RH et de la DSI), avec 2 nouveaux membres ;
- Volonté de favoriser des promotions internes au sein de DCPC de collaborateurs de valeur ;
- Un positionnement amélioré dans l'organigramme des responsables de la DCPC, conforme à celui de leurs homologues dans les filiales bancaires du Groupe CDC ;
- Une meilleure valorisation et visibilité des fonctions et expertises.
- Un équilibre de parité (3f/4h) et de statuts (4 privés / 3 publics) au sein du comité de direction de la DCPC. Auparavant, le comité de direction était constitué de 3 personnes.
- Capitaliser sur des éléments conjoncturels (départ en retraite, décharge d'activité, souhaits d'évolution professionnelle) ;

Les « plus » de l'évolution d'organisation :

- **Une meilleure lisibilité de l'organigramme : avec l'identification du département de la Sécurité financière ;**
- **La visibilité de la stratégie digitale de la DCPC et le développement des synergies conformité / contrôle permanent ;**
- **Le renforcement de la fonction pilotage groupe incarnée dans un service dédié ;**
- **Des nouveaux axes de développements et des promotions internes à des collaborateurs ;**
- **Le renforcement des dimensions « accompagnement, conseil, expertise et groupe »** du Département de la conformité aux côtés du Département contrôle permanent, des directions métiers et des filiales dans les projets novateurs portés par la Caisse des Dépôts et sur les thématiques de conformité.

De nouvelles fiches de poste seront proposées aux responsables de Département. Des fiches de poste pour les fonctions de responsable du service pilotage de la conformité et du service coordination filiales seront ouvertes et proposées en interne. *De nouvelles fiches de poste seront également proposées aux collaborateurs du Département Projets & conformité digital compte tenu de l'élargissement de leur périmètre d'intervention sur le contrôle permanent et les filiales.*

3.4 Les challenges à relever

- **Un challenge managérial** : notamment à distance dans le cadre du TOD et de la crise sanitaire un accompagnement et des formations devront être prévus. Il est important de noter que la Directrice du contrôle permanent a fait le choix de promouvoir 3 chefs de service comme Directeurs des Départements attestant de sa volonté de privilégier des mobilités ascensionnelles internes et de faire éclore une nouvelle génération au sein du Comité de direction dans la droite ligne du projet managérial Grandissons ensemble.
- **La cohésion des nouvelles équipes constituées** : la réunion physique des collaborateurs travaillant ensemble devra être recherchée ; les nouveaux managers devront favoriser les échanges, les ateliers et être à l'écoute des propositions de leurs équipes.

3.5 Le dispositif d'accompagnement du projet

La Directrice et la Directrice du département de la conformité, les nouveaux responsables de service en lien avec l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC, ont déployé une vigilance particulière sur la place occupée par chacun dans le cadre de ce projet d'évolution d'organisation.

La valorisation et la visibilité de la fonction conformité constituent des enjeux importants, à la fois pour la fonction elle-même, et pour le parcours de carrière des collaborateurs.

Le dispositif d'accompagnement s'articule autour de plusieurs axes et se fonde notamment sur la Charte des mesures et bonnes pratiques à mettre en œuvre pour un accompagnement au changement réussi (mesure 8 de l'accord QVT du 5 juillet 2016).

3.6 Les étapes du projet de réorganisation du département de la conformité

⇒ L'écoute et les échanges avec les collaborateurs

La Directrice et la Directrice adjointe ont informé les équipes du projet de réorganisation. L'écoute et l'information des collaborateurs ont fait l'objet d'un point d'attention tout particulier.

La DCPC a mis en place deux séances d'informations et d'échanges (les 18 février 2021 et le 3 mars 2021) dans le respect de la période de réserve pré-instance, ont été organisées avec les collaborateurs concernés afin de leur présenter le **contexte et les objectifs** du projet et leur permettre d'exprimer leurs remarques et leurs attentes et de répondre tant que possible à leurs interrogations sur les modalités de mise en œuvre. Les collaborateurs ont souhaité des précisions – qui leur ont été apportées - sur :

- La présentation des parcours des membres du Codir ;
- L'organigramme ;
- Le nom de la direction qui restera inchangé ;
- Les besoins en effectifs supplémentaires pour renforcer les services sous tension ;
- L'articulation entre le Département projets & digital et le Département contrôle permanent ;
- Le benchmark RH par rapport à nos filiales ;
- Le positionnement du contrôle 2^e niveau en charge du PUPA ;
- L'ouverture des fiches de poste en interne ;
- La valorisation des expertises ;
- Les locaux ;
- le calendrier de mise en œuvre.

Le projet a été également évoqué en réunion avec les responsables de département.

Concernant le calendrier, il est prévu que le projet soit présenté devant les instances les 18 et 24 mars 2021.

⇒ [1^{er} juin 2021 : date visée pour la mise en œuvre de la réorganisation et de la matrice de passage des équipes au sein des nouvelles structures](#)

▪ **Une équipe RH dédiée**

Un accompagnement RH est mis en place pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC et assistante de prévention.

Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.

Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Établissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle.

Il a été présenté à la **plateforme pluridisciplinaire le 4 mars 2021**. Les échanges ont porté sur l'accompagnement des collaborateurs, l'acceptation par les collaborateurs des managers promus et de leurs nouveaux rattachements.

▪ **Un plan d'accompagnement spécifique pour les collaborateurs**

Les impacts du déploiement de cette évolution d'organisation font l'objet d'une grande vigilance de façon à répondre au mieux et au plus vite à toutes les interrogations des collaborateurs. Dans tous les cas, une attention particulière est portée à la capacité des collaborateurs d'intégrer les changements organisationnels et méthodologiques, afin de préserver leur qualité de vie au travail.

L'accompagnement des collaborateurs constitue une priorité pour les départements en lien avec les équipes RH pour une montée en compétences de chacun et la mise en place d'un plan de formation spécifique et d'accompagnement au changement, à la fois collectif et individualisé.

54 collaborateurs du Département actuel conformité seraient concernés par l'évolution d'organisation sur **56 collaborateurs permanents et non permanents du Département** (dont apprentis, CDP, stagiaires).

2 collaboratrices quittent la DCPC, une collaboratrice change de Département.

12 collaborateurs changent de manager dont les 3 futurs responsables de Département qui seront directement rattachés à la Directrice du contrôle permanent et de la conformité.

Matrice de passage (détaillé dans l'annexe N°1)

Dept.Service d'origine /Dept.Service cible avril 2021	Département conformité & déontologie	Service pilotage de la conformité	Service avis de conformité réglementaire	Service conformité réglementaire	Cellule culture conformité	Département projets conformité & digital	Service projets conformité	Service digital	Département Sécurité financière	Service KYC	Service filtrage / profilage	Service expertise sécurité financière et fraude	Départ	Pôle contrôle permanent pilotage et support	Total ETP Dept./ services cible	Rappel des ETP Dept. services d'origine
Directrice Département													1			
Service Sécurité Financière									1							
Pôle KYC										13						
Pôle filtrage / Profilage											6	6				
Pôle Avis Tracfin																
Service projets et digital						1										
Pôle projets conformité							2									
Pôle digital								6								
Service Avis de conformité				3												
Service pilotage de la conformité	1	8														
Service conseil conformité réglementaire				3												
Cellule culture conformité					1							2				
Service PUPA																
Total ETP cible	1	8	3	3	1	1	2	6	1	13	6	8			53	
Pôle contrôle permanent pilotage & support														1		1
																54

Communication et détail des impacts et des mesures RH

La Directrice du Département quittant la DCPC fin mai, une période de transition serait mise en place jusqu'à fin mai pour accompagner l'évolution d'organisation et les nouveaux responsables de Département en apportant son expertise et son appui.

- **La communication**

Comme précédemment indiqué, un plan de communication explicitant le projet d'organisation cible a été présenté aux collaborateurs concernés. Plusieurs séquences se sont succédé en présentiel :

- Le 18 février (Département conformité) ;
- Le 3 mars (tout DCPC).

Les grandes orientations ont pu être partagées avec l'ensemble des collaborateurs concernés. La définition des futures missions et enjeux des nouveaux Départements a été présentée aux collaborateurs, précision faite que ces informations nécessitaient une validation ultérieure par les instances.

Il a été répondu aux questions des collaborateurs dans le cadre de ces séquences. La communication se poursuivra après les instances.

- **L'accompagnement individuel**

Les principes retenus sont les suivants :

- Evolution significative des activités du collaborateur : une nouvelle fiche de poste sera proposée et il bénéficiera d'un plan de formation individuel, si besoin ;
- Souhait de mobilité du collaborateur avant ou après transfert au sein des nouveaux services : il sera accompagné par un conseiller RH de proximité dédié, au titre de son projet professionnel. Si le projet n'est pas abouti avant le transfert dans la structure d'accueil, le collaborateur intègrera cette dernière, tout en continuant de travailler sur son projet d'évolution.
- **14 entretiens individuels ont été organisés depuis fin janvier avec les potentiels futurs responsables et avec les collaborateurs concernés afin d'échanger sur les ajustements (remarques, souhaits d'évolution ...).**

- **L'étude des risques psychosociaux détaillée en annexe 2 fait apparaître les mesures préventives en matière RH.**

Prise en compte de la charge de travail et valorisation des expertises

La DCPC est attentive aux retours des équipes, ayant conscience de la charge de travail supplémentaire qui impactera le **Département projets conformité et digital** compte tenu de l'élargissement de son périmètre d'intervention, la DCPC a dégagé une marge de manœuvre pour lancer un poste complémentaire pour renforcer le Département.

Concernant le **Département sécurité financière**, un nouveau collaborateur est venu renforcer le service Expertise sécurité financière et fraude sur la partie Avis Tracfin / DS depuis le 1^{er} mars.

Des demandes de primes exceptionnelles ont été formulées pour les collaborateurs ayant obtenu la certification LCB-FT.

Des demandes de pesée de postes des collaborateurs « référents » du Pôle KYC ont été formulées permettant ainsi la reconnaissance de leur investissement au quotidien.

Des demandes de revalorisation de rémunération seront formulées pour les collaborateurs dont le périmètre d'activité sera élargi.

- **L'accompagnement collectif**

En complément des accompagnements individuels, un plan d'accompagnement collectif sera mis en œuvre par la DCPC.

Ce plan comprend :

- Communication et présentation du nouvel organigramme à toute la DCPC à la suite du passage devant les instances par Teams (compte tenu de la période) ;
- Une réunion de tout le Département ;
- Des travaux collaboratifs sur les modes de fonctionnement, les besoins en matière d'accompagnement du changement, QVT, télétravail par Teams et sur site selon le contexte sanitaire ;

Il est par ailleurs prévu dans les **objectifs managériaux de DCPC** d'ouvrir des espaces de dialogues dédiés lors des réunions de service sur les attentes réciproques en matière de fonctionnement, de télétravail et sur les remontées de la réorganisation.

Ces retours seront pris en compte dans le cadre des bilans à 3 mois (juillet) et à 6 mois (octobre) que nous réaliserons et qui seront présentés lors des instances. L'enquête de climat social prévue a priori à l'automne 2021 permettra également de recueillir le ressenti des collaborateurs.

Pour mémoire, le **bilan de l'enquête climat social DCPC** réalisée en octobre 2020 (après la mise en œuvre de l'ajustement d'organisation du Département conformité) a permis de mesurer le bien-être et le niveau d'engagement des collaborateurs liés à l'organisation interne :

71% de collaborateurs satisfaits dans leur vie professionnelle

Un niveau de motivation élevée

Confiance dans la direction : 78%

QVT :

- Clarté des missions : 74%
- Contenu du travail : 73%
- Equilibre vie personnelle / vie professionnelle : 79%
- Niveau d'autonomie : 92%

Pratiques managériales :

- 85% reçoivent du feedback
- 84% ressentent la confiance de leur manager
- L'ambiance de travail est positive à 87%

- Des évènements pour instaurer/renforcer le collectif ; La direction prévoit un séminaire à distance de toute la DCPC le 20 mai 2021 en présence du directeur général ;

La matrice de passage détaillée en annexe N°1 serait mise en œuvre à l'issue du passage devant les instances des **18 et 24 mars 2021**.

- **L'appui managérial**

Une vigilance particulière sera portée aux responsables de Département et aux responsables de service dont les fonctions évoluent afin de les accompagner dans leur évolution de fonctions. Dans le cadre de cet accompagnement RH spécifique, ils suivront un parcours de développement managérial, en s'appuyant sur l'offre de l'Université CDC, couplé avec des temps d'échanges sur leur pratique managériale en lien avec leur conseiller RH.

La DCPC présentera aux instances un bilan détaillé de l'évolution d'organisation lorsque les équipes seront revenues en présentiel sur site.

Annexe 1 : Détail de l'évolution d'organisation et de la matrice de passage

Annexe 2 : Analyse des risques et des impacts de l'évolution d'organisation de la DCPC.

Anne Gautier

Directrice du contrôle permanent et de la conformité

