



Paris, le 10 mars 2021

Note adressée aux membres du CSSCT IDF et du CUEP IDF**Objet : Consultation des instances sur le projet de réorganisation du département des engagements et du pilotage des comités d'engagements de la direction des risques du Groupe**

La direction des risques groupe, DRG, a été créée en septembre 2018 afin d'accompagner la stratégie et l'accroissement des activités du groupe et de répondre aux exigences croissantes en matière de réglementation prudentielle. Le nouveau format mis en place s'est fondé sur deux principes : la séparation des fonctions risques et fonctions de contrôle permanent et conformité d'une part, et le rattachement hiérarchique à DRG des effectifs dédiés aux fonctions risques dans les directions métiers d'autre part.

Pour rappel, les enjeux de cette nouvelle direction des risques étaient les suivants :

- Mieux mettre en valeur les spécificités des compétences de la filière risques et valoriser les compétences internes, dans un contexte de croissance des engagements de la Caisse des Dépôts qui requiert un encadrement accru ;
- Assurer l'indépendance effective des risques par rapport aux métiers contrôlés et sécuriser la politique de déconcentration des décisions d'engagement actuellement mise en œuvre ;
- Renforcer les liens et les échanges de la direction avec les filiales du groupe ;
- Mettre l'organisation de la direction en conformité avec l'ACPR.

Le schéma d'organisation de la direction a connu plusieurs ajustements afin de constituer l'organisation cible permettant de couvrir ces enjeux. La dernière étape a eu lieu le 1^{er} mars 2021, avec le rattachement des équipes risques couvrant les activités Outre-Mer du réseau de la Banque des territoires (cf. annexe 1 : organigramme de DRG).

Les deux années et demie d'activité exercées dans cette configuration ont montré que les objectifs poursuivis ont été progressivement atteints. Néanmoins, et compte tenu des évolutions de l'activité de l'Établissement public, en particulier celle de la Banque des territoires liée au plan de relance, et également du contexte de crise qui conduit à adapter les modes de travail, des réflexions ont été menées pour optimiser et simplifier les processus en place et pour rechercher de nouveaux leviers de performance dans le but d'assurer une continuité et qualité de service, et un meilleur confort de travail pour les collaborateurs.

Un certain nombre d'actions ont d'ores et déjà été mises en place ou sont en cours de déploiement : harmonisation et standardisation de certaines productions, simplification des processus et de la

comitologie d'engagement notamment. Ces réflexions ont également permis d'identifier deux ajustements d'évolution pouvant apporter plus d'aisance au quotidien pour les collaborateurs des services concernés et plus de performance collective.

Ces deux ajustements d'organisation, objet de la consultation des instances représentatives du personnel Ile de France de mars 2021 (CSSCTL du 18 mars et CLU du 24 mars), sont les suivants :

- Le rapprochement des équipes engagements prêteur et engagements bancaire en un même service au sein du département Engagements ;
- La création d'un pôle pilotage des engagements Banque des territoires et d'un pôle administration du système d'information au sein du département Pilotage des comités d'engagements.

Ces ajustements reposent sur des principes communs, notamment la recherche de polyvalence et de synergies, l'optimisation du confort d'intervention des équipes et la fluidification de la charge de travail, ainsi que le renforcement de la qualité des opérations réalisées. Ils permettent de plus de développer les expertises des collaborateurs et d'élargir leurs connaissances des métiers de la Banque des territoires.

Les deux ajustements proposés concernent 21 collaborateurs au total, 15 collaborateurs pour le premier et 6 collaborateurs pour le second, et sont présentés en détail dans ce document. Ils prévoient tous deux des dispositifs d'accompagnement individuel et collectif pour les collaborateurs. Le calendrier prévisionnel de déploiement est prévu au 1^{er} mai 2021.

A. Projet de réorganisation du département des engagements de la direction des risques du Groupe

Introduction

Au sein de la DRG, les équipes d'analystes engagements ont pour mission d'analyser les risques des dossiers présentés en comité d'engagement, et d'émettre un avis indépendant afin d'éclairer la décision du président du comité. Le département des engagements est actuellement constitué de 3 équipes, dédiées chacune aux projets des métiers investisseur¹, bancaire et prêteur.

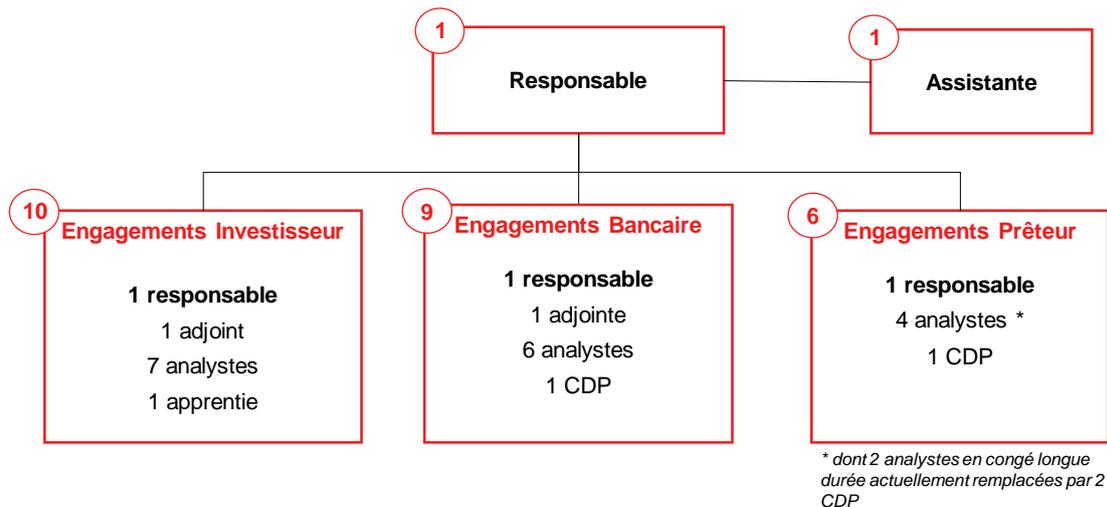
Une réflexion s'est engagée courant 2020 sur l'organisation du département et l'adaptation du métier d'analyste engagement. Ce calendrier est apparu opportun au regard :

- D'un retour d'expérience de 2 ans sur le mode de fonctionnement des activités d'engagements, à la suite de la création de la DRG et au rattachement des analystes ;
- Du contexte actuel de crise et de la mise en place du plan de relance qui renforcent le besoin de simplification des processus et la recherche de performance opérationnelle.

Cette réflexion a permis d'aboutir à une proposition de réorganisation de certaines activités du département des engagements. En conséquence, cette note présente le projet de rapprochement des équipes d'engagements bancaire et prêteur ainsi que le dispositif d'accompagnement prévu à cet effet.

¹ Projets portés par la Banque des Territoires, la direction des Gestions d'actifs, ou par les filiales du Groupe CDC

Organigramme actuel du département des engagements



I. Les étapes du projet

1. Définition du périmètre

Les discussions relatives à l'adaptation des modes de fonctionnement du département des engagements, et la recherche de synergies entre les activités, se sont rapidement recentrées sur les activités bancaires et prêteurs. En effet, les réflexions ont permis d'aboutir à la définition d'un métier commun portant sur l'analyse d'octrois de crédits à court et long terme. Les équipes travaillent déjà sur un certain nombre de contreparties communes ou sur des opérations de financement en commun. Une vision transversale permettrait donc de gagner en efficacité. Les échanges ont par ailleurs permis d'identifier un socle commun de compétences pour l'ensemble des analystes, et donc de rédiger une fiche de poste commune (cf annexe 2). A ce stade il a été décidé de ne pas intégrer l'équipe investisseur dans ces réflexions de rapprochement, les synergies potentielles apparaissant moins évidentes, eu égard aux singularités de ce métier (très grande diversité de dossiers, peu de contreparties communes, analyses moins formatées, etc.).

2. Constats et enjeux

Depuis plusieurs années, et particulièrement en 2020, les activités d'engagements bancaire et prêteur font face à une forte croissance de la volumétrie, avec le développement de nouvelles offres, ainsi qu'à une complexification des dossiers. Les normes réglementaires et la production d'un avis risque pour tous les dossiers d'engagements financiers entraîne de fait un surcroit d'activité qui conduit à identifier des leviers pour optimiser les processus et gagner en productivité. En parallèle, la montée en charge de l'accompagnement augmente fortement, les analystes engagement étant sollicités pour conseiller et former les équipes des métiers de la Banque des Territoires, et pour intervenir de plus en plus en amont sur les dossiers d'engagement, dans une logique de diffusion de la culture risque au sein de l'EP (un des piliers de la feuille de route de la DRG). L'optimisation du confort d'intervention des équipes et la réduction de la charge de travail sont donc des enjeux prioritaires.

Ces tendances se voient encore renforcées par la mise en place du plan de relance qui nécessite davantage de réactivité de la part des équipes. Le respect des délais, imposé par l'activité d'engagement, requiert une meilleure gestion des flux de dossiers. Il est donc nécessaire d'optimiser la prise en charge des dossiers et la production des avis risques, tout en maintenant un haut niveau

d'expertise et de qualité des analyses. Des démarches de simplification sont donc pressantes, à la fois en termes d'organisation et de mode de fonctionnement.

Fin 2020, des travaux ont été menés visant à simplifier les processus d'engagement, notamment sur le métier prêteur. Cela a permis d'aboutir à des propositions concrètes (desserrer les délais d'instruction, anticiper la complétude des dossiers, alléger le traitement de certains dossiers de gestion, etc.) qui seront rapidement mises en œuvre courant T1 2021, et qui permettront d'optimiser et de sécuriser la prise en charge des dossiers d'engagement et d'alléger une partie des tâches effectuées. Ces simplifications combinées avec le projet de rapprochement des équipes d'engagement permettent ainsi de répondre aux enjeux à court et moyen terme.

3. Réflexions collectives

A partir de septembre 2020, plusieurs ateliers collaboratifs ont été organisés, co-pilotés par la responsable du département des engagements, les 2 responsables des équipes bancaire et prêteur, et l'équipe RH de proximité. Ces échanges ont associé l'ensemble des collaborateurs des équipes bancaire et prêteur, permettant de faire émerger une vision commune (après analyse de plusieurs scénarii). Afin que chacun puisse s'exprimer, des entretiens individuels ont été organisés entre la responsable du département et chaque collaborateur. La conclusion des échanges et les supports de décision ont été partagés avec les collaborateurs, favorisant ainsi un portage collectif du projet et son approbation.

4. Conclusions

Les réflexions sur les modes de fonctionnement ont rapidement mené à une recherche de synergies entre les équipes, gage de simplification et d'une meilleure performance opérationnelle. L'analyse d'un rapprochement des équipes d'engagements bancaires et prêteurs a permis d'identifier un certain nombre d'avantages en termes d'activités opérationnelles mais aussi pour les collaborateurs.

Au niveau opérationnel :

- Regard transverse bancaire/prêteur sur des clientèles communes : expertise globale et gain de temps dans les analyses ;
- Davantage de marge de manœuvre grâce à la taille de l'équipe rapprochée : collectif plus grand pour répondre aux enjeux ;
- Une équipe plus grande permet de mettre en place une nouvelle organisation avec des profils experts, des profils polyvalents, des responsabilités transverses (formation, accompagnement interne, référents outils, etc.), des binômes sur certains dossiers et un meilleur accompagnement des collaborateurs séniors/juniors pour favoriser la montée en compétences ;
- Meilleure gestion des flux hebdomadaires de dossiers entre bancaire et prêteur permettant de limiter la plus forte charge portée par quelques collaborateurs sur une courte durée ;
- Harmonisation/simplification des avis risques pour les comités ;
- Un seul interlocuteur pour les métiers/DR et capacité des analystes à traiter des dossiers communs bancaire/prêteur ;
- Fluidifier les interfaces DRG.

Pour les collaborateurs :

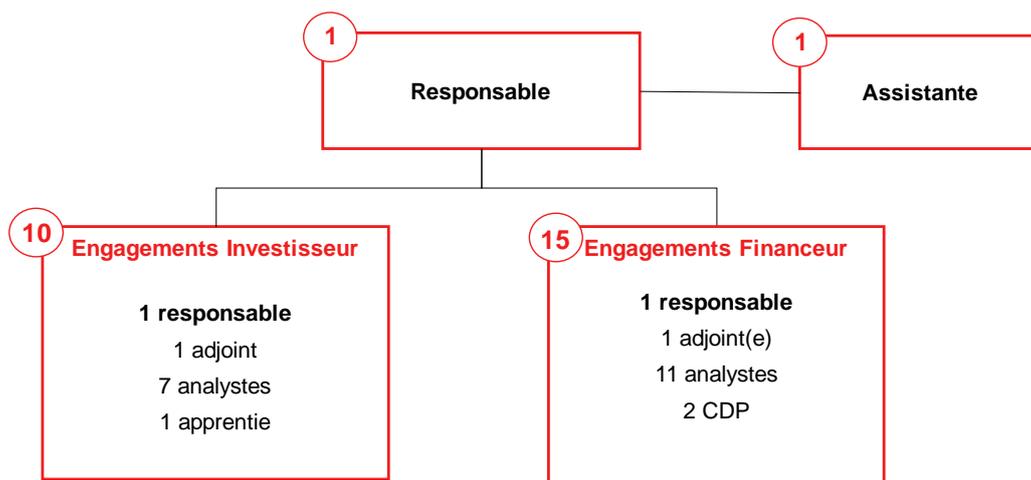
- Clarification attendue avec un rapprochement évoqué depuis la création de DRG ;

- Développement professionnel pour les collaborateurs qui pourront se positionner en tant qu'analyste expert (réfèrent métier) ou en tant qu'analyste polyvalent bancaire/prêteur (diversification des compétences métiers) ;
- Création de tâches transversales bancaire/prêteur et développement de nouvelles compétences : formations, accompagnement interne, développement d'outils digitaux (possible désignation de responsables transverses) ;
- Meilleure répartition de la charge de travail.

II. Proposition d'organisation cible

1. Organigramme

Il est proposé de rapprocher les engagements bancaire et prêteur en une seule équipe (engagements financeur), sous l'autorité hiérarchique de la responsable du département des engagements. A la tête de cette nouvelle équipe un(e) responsable sera nommé(e) et assisté(e) d'un(e) adjoint(e). Lors du rapprochement l'effectif global restera stable avec 15 collaborateurs qui rejoindront la nouvelle équipe. Pour répondre au mieux aux enjeux à moyen terme, il est par ailleurs prévu de renforcer cette équipe par un recrutement supplémentaire.



2. Processus de nomination du/de la responsable de l'équipe engagements financeur

La nomination du/de la responsable est un enjeu fort pour le bon fonctionnement de l'équipe et la continuité d'activités. Au regard de la taille de l'équipe, outre l'expertise métiers indispensable, le/la responsable devra faire valoir de réelles compétences managériales, s'appuyant sur une expérience réussie. Un processus classique de candidature et d'entretiens se tiendra à partir de début avril pour une nomination courant du mois. Il paraît par ailleurs pertinent que le/la responsable soit assisté(e) d'un(e) adjoint(e) ayant un rôle renforcé de pilotage/organisation/ accompagnement.

Principes retenus :

- Ouverture du poste après consultation des instances, sur la base de la fiche de poste présentée en annexe 3 ;
- Nomination du responsable courant avril 2021 ;
- Nomination d'un(e) adjoint(e) par le/la responsable ;

- Si le candidat non retenu au poste de responsable souhaite faire une mobilité, il/elle sera reçu par un conseiller RH pour identifier son projet professionnel ainsi que les actions d'accompagnement, notamment en matière de formation, à mettre en œuvre.

3. Bascule de la nouvelle organisation

Calendrier des étapes clés du projet de rapprochement des équipes bancaire et prêteur :

- Courant avril 2021 : nomination du/de la responsable d'équipe
- 1^{er} mai 2021 : regroupement des équipes pour créer un collectif
- Avril-décembre 2021 : montée en compétence et formation des collaborateurs

III. Dispositif d'accompagnement des collaborateurs

1. Accompagnement RH individuel

Les collaborateurs des équipes bancaire et prêteur ont été associés en amont lors des réflexions, et sont par conséquent tous informés du projet de rapprochement des équipes. Le calendrier prévisionnel leur a été précisé.

Courant février 2021 des entretiens individuels ont été organisés avec le conseiller RH de proximité et chacun des collaborateurs des équipes bancaire et prêteur. Ces échanges avaient pour objectif de recueillir les souhaits et remarques des collaborateurs, de poursuivre l'information sur l'organisation du projet, et de répondre aux diverses questions. En parallèle, la responsable du département des engagements reste autant que de besoin à la disposition des collaborateurs pour poursuivre les échanges.

L'organisation formelle de l'équipe rapprochée sera stabilisée après validation des instances et nomination du/de la responsable, tenant compte des souhaits des collaborateurs et des besoins nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe et du département. Si un collaborateur fait valoir le souhait d'effectuer une mobilité, avant ou après le rapprochement des équipes, il sera accompagné par un conseiller RH de proximité au titre de son projet professionnel.

2. Accompagnement collectif

En complément des accompagnements individuels, un plan d'accompagnement collectif sera mis en œuvre par le département des engagements avec notamment des événements permettant d'instaurer un nouveau collectif, ainsi que la poursuite des échanges et réflexions pour harmoniser les procédures et favoriser les bonnes pratiques.

3. Formations et montée en compétence des profils polyvalents

La volonté d'une majorité des collaborateurs d'acquérir un profil polyvalent, analysant à la fois des dossiers bancaires et prêteurs, devra s'accompagner de sessions de formation et d'un accompagnement pour une montée progressive en compétence. En effet, les analystes verront leur périmètre d'activité évoluer et une phase de transition sera donc être instaurée pour permettre à chacun de monter en compétence sur un nouveau métier de la BdT. Les collaborateurs doivent pouvoir trouver un équilibre dans la répartition des analyses qui leurs seront confiées. Cette phase de montée en compétence sera donc progressive et s'étalera sur l'ensemble de l'année 2021. Pour ce faire, les collaborateurs pourront bénéficier des parcours de formation déjà existants sur les métiers bancaire et prêteur, dont certaines sessions spécifiques aux risques sont animées par les équipes

d'engagements de DRG. Les besoins de formation seront analysés de façon individuelle afin de s'adapter à chaque collaborateur.

Sur le mois de décembre 2020, 2 collaborateurs de l'équipe bancaire sont venus renforcer les effectifs de l'équipe prêteur, en se formant en interne pour aider à analyser des dossiers prêteurs, au regard d'une volumétrie difficilement absorbable. Les collaborateurs ont par ailleurs décidé de capitaliser sur cette expérience concluante en organisant volontairement depuis janvier des réunions hebdomadaires d'échanges entre équipes bancaire/prêteur pour se former sur les différents types de dossiers à analyser. L'accompagnement interne à l'équipe, entre collaborateurs, sera donc un atout supplémentaire pour la montée en compétence des analystes polyvalents.

B. Projet de réorganisation du pilotage des comités d'engagements de la direction des risques du Groupe

Introduction

Les différentes équipes du pilotage des comités d'engagements siège ont été rattachées à la DRG le 1er janvier 2019, après l'avis favorable recueilli lors des instances de novembre 2018.

La DRG soumet aux instances une proposition d'ajustement de cette dernière capitalisant sur les deux premières années de fonctionnement dans la nouvelle configuration.

Après avoir rappelé l'organisation existante, cette note a pour objet de présenter, outre (1) le rappel de l'existant, (2) la synthèse des réflexions ayant conduit à proposer cet ajustement (3) le nouveau mode de fonctionnement et (4) le dispositif prévu pour accompagner sa mise en œuvre.

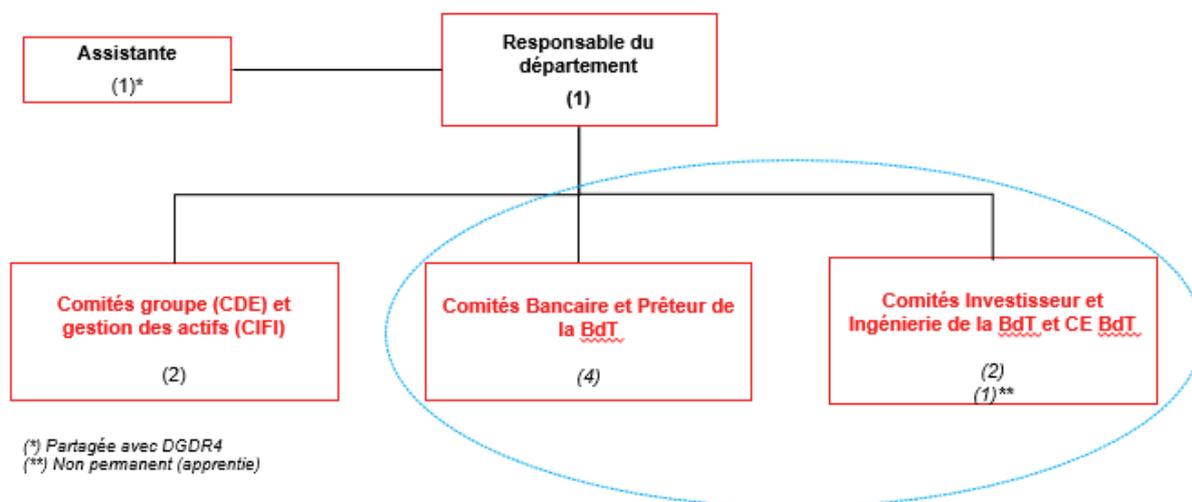
I. Rappel de l'organisation du département du pilotage des comités d'engagements siège

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le département du pilotage des comités d'engagements a mis en place une organisation par comité métier, avec un regroupement des fonctions pour le bancaire et prêteur, compte tenu de fortes synergies opérationnelles entre les deux fonctions (dominante prêteur).

L'équipe a été en partie renouvelée, suite aux mobilités et départs à la retraite.

Actuellement, onze collaborateurs sont rattachés au département dont une collaboratrice travaillant à temps partiel (80%), une apprentie (temps partiel) et une assistante partagée avec un autre département de la direction. Le nombre d'ETP travaillés est de 7,8, à date. Le responsable du département s'appuie sur deux adjoints.

L'organigramme du département du Pilotage des comités d'engagements siège est le suivant (au 1/3/2021), avec le détournement du périmètre concerné par le projet d'ajustement organisationnel présenté aux instances :



II. Synthèse des réflexions en vue d'optimiser l'organisation du département pilotage des comités d'engagements siège à DRG

L'évolution envisagée est le fruit d'observations, de réflexions et d'échanges capitalisant sur les 2 premières années de fonctionnement après regroupement des fonctions du pilotage des comités d'engagements siège à la DRG.

Avant le regroupement au sein de DRG, les équipes étaient organisées selon leur rattachement à chaque direction métier : bancaire, prêteur, investisseur, activités groupe... Le travail s'articulait autour des tâches essentiellement administratives, lui ayant valu la dénomination historique de « secrétariats des comités ».

Selon les premières pistes d'optimisation identifiées alors par DRG, il est apparu opportun de regrouper les équipes intervenant sur les comités du bancaire et du prêteur pour exploiter pleinement les synergies opérationnelles entre ces deux secteurs (prêts), cf. l'organisation présentée aux instances fin 2018.

Par ailleurs, afin de mieux refléter la valeur ajoutée de la fonction et de valoriser l'ensemble des tâches effectuées, le département a été nommé « Pilotage des comités d'engagements ».

L'expérience réussie de la première étape conduit à poursuivre l'élan de regroupement des équipes intervenant sur le périmètre des métiers de la Banque des territoires (BdT) : bancaire, prêteur et désormais investisseur. Le développement des interactions opérationnelles, comme la création d'un comité multi-métier (CE BdT), ou la mise en place récente des Titres participatifs gérés par les équipes du prêteur sur le système d'information de l'investisseur renforce l'utilité de ce regroupement.

Cette évolution permet de renforcer la polyvalence et les synergies notamment pour la gestion des dossiers des titres participatifs gérés entre le prêteur et investisseur précités ou les dossiers multi-métiers remontant au niveau de la BdT, dans un contexte de simplification des circuits au sein des métiers. Le rapprochement des équipes favorise également la mise en place des binômes pour chacun des comités, ce qui facilite les contrôles et sécurise le fonctionnement.

Par ailleurs, DRG a lancé un chantier visant à industrialiser et à automatiser les différentes tâches, souvent manuelles, de gestion des comités d'engagements, tant au siège que dans le réseau : inscription des dossiers, procès-verbaux, suivi des décisions... Le projet, lancé en septembre 2020,

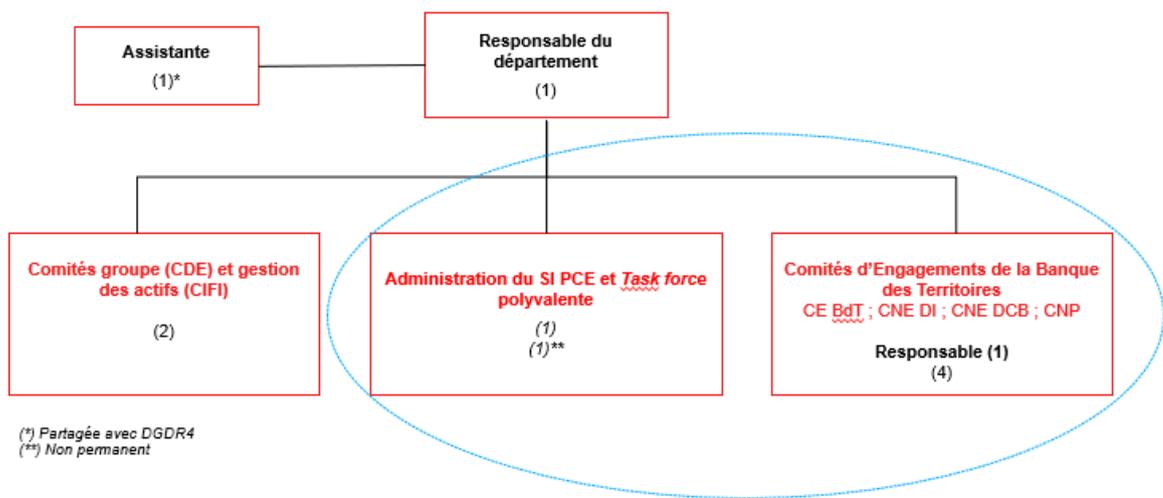
devra aboutir à la mise en place d'un nouveau système d'information du pilotage des comités d'engagements vers la fin du 1^{er} trimestre 2022. Le nouveau dispositif requiert la mise en place d'une fonction de gestion et d'administration pour assurer le bon fonctionnement de l'outil, son bon usage par l'ensemble des utilisateurs et le suivi de ses évolutions futures. Les gains et les avancées qu'apportera cet outil sur l'automatisation des tâches permettra de se consacrer davantage aux contrôles et au pilotage de l'activité et à la prise en charge du volume croissant de comités lié au plan de relance. Les impacts seront précisés avant la mise en œuvre.

Les ajustements d'organisation proposés visent à renforcer la proximité opérationnelle des équipes sur le périmètre de la BdT. Ils faciliteront la formation, la professionnalisation, la montée compétences des équipes et les parcours professionnels.

III. L'ajustement de l'organisation proposé

A l'issue des premières réflexions, les ajustements suivants pourraient être apportés aux modes de fonctionnement actuels :

- Regroupement des équipes des comités bancaire et prêteur avec l'investisseur, en vue d'un pôle « comités de la BdT » encadré par un responsable de service ; pour ce faire, il est proposé de créer un poste de responsable hiérarchique de l'équipe, entrée unique pour le client BdT, afin de coordonner les interactions et de faciliter la montée en compétences des collaborateurs du plus près ; ce poste d'encadrement sera pourvu en interne (cf. fiche de poste annexe 4).
- Mise en place d'un pôle d'administration du système d'information et d'appui polyvalent ; les collaborateurs de ce pôle continueront à intervenir en appui sur les comités, afin de maintenir un niveau d'expertise satisfaisant ; ce poste pourra également être pourvu en interne (cf. fiche de poste annexe 5).



Les deux adjoints gardent leurs fonctions et le périmètre du pilotage des comités groupe et gestion des actifs reste inchangé.

IV. Dispositifs d'accompagnement pour les collaborateurs

Les deux évolutions induites par les ajustements proposés sont les suivantes :

- Création d'une fonction de responsable hiérarchique direct (SHD) pour coordonner les activités sur le métier de la BdT ;
- Montée en compétences sur les fonctions d'administration du système d'information.

Les 2 fonctions seront formalisées par des fiches de postes qui seront présentées en interne aux collaborateurs en place.

Des ateliers collectifs avec l'ensemble du département permettront de confirmer les options envisagées, ainsi que de conforter la trajectoire de mise en place et le dispositif d'accompagnement. Un entretien individuel avec le conseiller RH de la direction aura lieu avec chacun des collaborateurs, afin qu'ils se projettent dans ces nouvelles perspectives et que l'on puisse répondre aux questions éventuelles.

Ces actions, préparées et coanimées avec la RH métier, seront menés en mars/avril 2021.

Outre le transfert des connaissances et l'accompagnement par le responsable du pilotage des comités d'engagement de la BdT, un programme de formation aux différents métiers de la BdT est prévu, notamment :

- Ateliers internes au sein du département (formation des binômes...);
- Formations CDC sur catalogue (Form&Vous) : Acculturation aux métiers investisseur, prêteur, bancaire ;
- Participation aux ateliers de développement puis formation au nouvel outil du pilotage des comités d'engagements.

La transition se fera en lien avec l'équipe de la RH métier, dans une démarche collective et co-construction, tout au long de la phase de la mise en œuvre de ces ajustements.

Le responsable du département sera disponible auprès de l'ensemble des collaborateurs et ce, tout au long du processus et autant que nécessaire pour accompagner les évolutions envisagées.

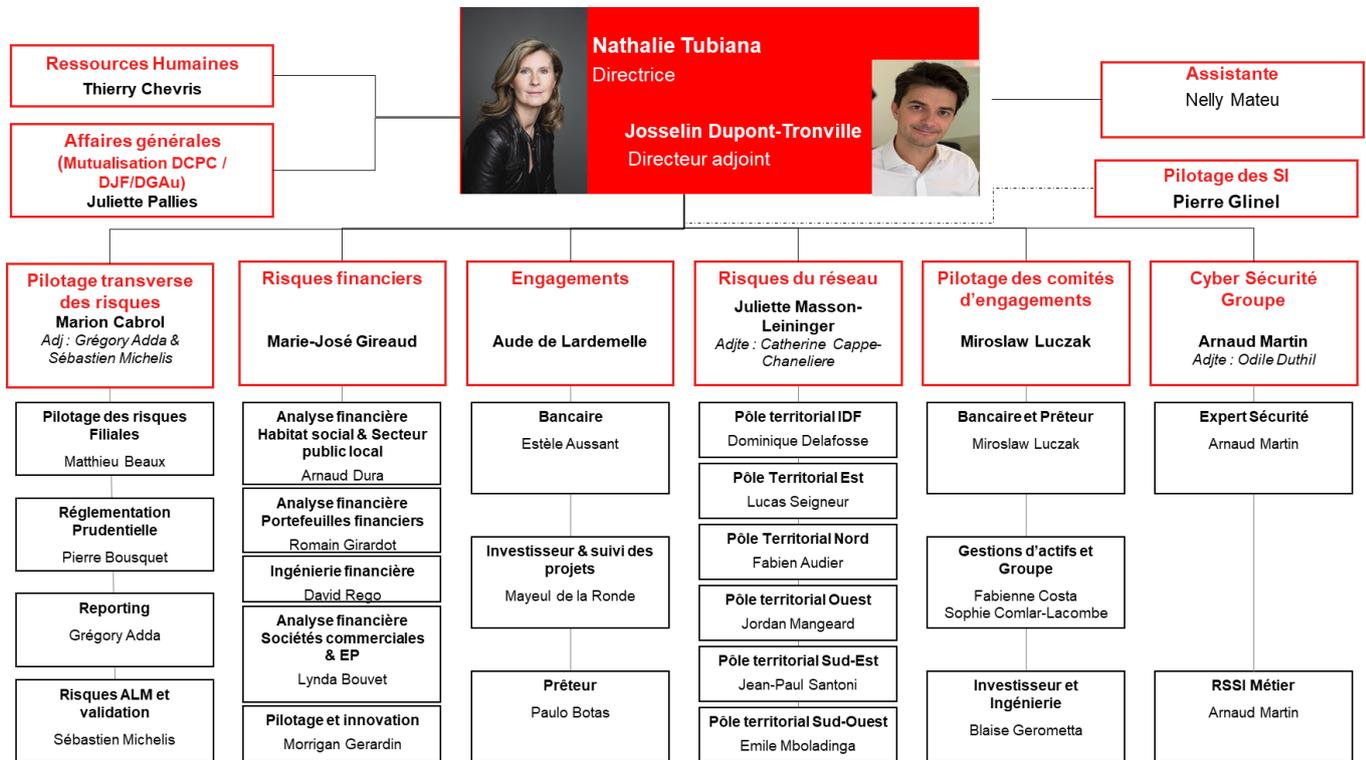
Calendrier prévisionnel de la mise en œuvre des ajustements proposés pour ces 2 projets :

- 4 mars 2021 : présentation des projets à la plateforme pluridisciplinaire ;
- 18 et 24 mars 2021 : consultation des instances ;
- 1^{er} mai 2021 : basculement dans l'organisation cible pour les 2 départements ;

Un bilan périodique sera réalisé sur la manière de la mise en œuvre de ces deux évolutions d'organisations.

Nathalie TUBIANA

Annexe 1 : L'organigramme de DRG



Annexe 2 : fiche de poste Analyste engagements financeur

ANALYSTE ENGAGEMENTS FINANCEUR H/F

Entité de rattachement

Direction des Risques du Groupe (DRG)

Position dans l'organigramme

Rattaché(e) au Responsable du service « Engagements Financeur »

Activités

Le service « Engagements Financeur » intervient sur les demandes de financement des clients de la Direction des Prêts et de la Direction des Clientèles Bancaires de la Banque des Territoires. Dans une approche de surveillance et de maîtrise des risques, le service a pour mission d'assurer, en toute indépendance, la vision en risques des engagements des directions de la Banque des Territoires. Le service est constitué d'un(e) responsable, d'un(e) adjoint(e) et d'une équipe polyvalente de 13 analystes.

Principales missions

L'analyste a en charge des missions suivantes :

- Analyser et évaluer les risques relatifs aux dossiers de demandes de financements, instruits dans les directions régionales, à la Direction des Prêts ou à la Direction des Clientèles Bancaires ;
- Formaliser ces analyses par la rédaction d'une note d'avis risque synthétique et argumentée ;
- Présenter oralement les avis risque aux comités d'engagements compétents, selon les seuils prédéterminés par les règlements intérieurs (comités nationaux, comité de la Banque des Territoires et du Groupe), afin d'éclairer la décision du/de la président(e) du comité ;
- Participer aux évolutions du processus d'engagement et à l'élaboration des méthodes, procédures, doctrines en matière d'analyse du risque ;
- Diffuser la culture risque : appui aux équipes risques en régions, intervention en amont sur les dossiers et accompagnement des métiers et des instructeurs en région ;
- Participer aux projets transversaux de la direction.

Ce poste est en interaction avec de nombreux interlocuteurs au sein de la DRG (risques du réseau, analyse financière, pilotage des comités d'engagement) et de l'Etablissement public (Direction des Prêts et Direction des Clientèles Bancaires de la Banque des Territoires, direction juridique et fiscale, directions régionales, etc). Il comporte une forte dimension relationnelle avec les métiers, notamment dans le cadre de la préparation des comités d'engagements. Ce poste bénéficie d'une forte exposition.

Profil recherché

Enseignement supérieur en économie / finance

Expérience minimum de 3 ans en gestion du risque et en analyse financière.

Expertise des risques financiers et/ou de l'analyse financière

Bonne culture juridique et économique

Bonnes qualités d'analyse, capacités rédactionnelles et de synthèse.

Excellente expression écrite et orale en français

Esprit critique, rigueur, autonomie, esprit d'équipe et pédagogie

Agilité, réactivité et bonnes capacités à travailler dans des délais contraints

Capacité à interagir avec des membres de la direction générale

Maîtrise des outils bureautique (Word et Excel).

Annexe 3 : fiche de poste du Responsable du service Engagements financeur

RESPONSABLE DU SERVICE ENGAGEMENTS FINANCEUR H/F

Entité de rattachement

Direction des Risques du Groupe (DRG)

Position dans l'organigramme

Rattaché(e) hiérarchiquement à la responsable du département engagements

Activités

Le service « Engagements Financeur » intervient sur les demandes de financement des clients de la Direction des Prêts et de la Direction des Clientèles Bancaires de la Banque des Territoires. Dans une approche de surveillance et de maîtrise des risques, le service a pour mission d'assurer, en toute indépendance, la vision en risques des engagements de ces directions.

Le service est constitué d'un(e) responsable, d'un(e) adjoint(e) et d'une équipe polyvalente de 13 analystes.

Principales missions

- Assurer l'encadrement hiérarchique et opérationnel de l'ensemble du service et garantir le niveau de qualification ;
- En lien avec sa hiérarchie, définir l'organisation du service et mettre en place les conditions d'un bon fonctionnement au regard de l'activité de la direction ;
- Organiser et planifier la production des avis risque dans des délais d'instruction généralement très contraints ;
- Garantir l'indépendance et la solidité des avis risques, tout en accompagnant les métiers et les DR dans leur développement ;
- Participer aux comités d'engagements des métiers bancaire et prêteur et accompagner les analystes dans la présentation des avis risques dans ces comités ;
- Etre l'interlocuteur privilégié sur son périmètre d'activité ;
- Représenter le service au sein des diverses instances et réunions ;
- Participer aux projets transversaux du département et de la direction en particulier ceux portant sur l'organisation et les process, visant à l'amélioration et à la simplification des modes de fonctionnement.

Le responsable du service « Engagements Financeur » doit également :

- piloter son service : gestion des RH (politique de recrutement, formations, gestion des carrières)
- animer son équipe et accompagner la montée en puissance et l'enrichissement des compétences des collaborateurs, tant financières que non financières et transversales ;
- identifier les besoins de formation et concevoir, organiser, planifier et coordonner les actions de formation nécessaires ;
- participer et contribuer à la vie du département et de la direction, notamment accompagner le changement.

Ce poste est en interaction avec de nombreux interlocuteurs au sein de la DRG (risques du réseau, analyse financière, pilotage des comités, etc.) et de l'Etablissement public (directions métiers, direction juridique et fiscale, directions régionales, etc.). Il comporte une forte dimension relationnelle avec les métiers. Ce poste bénéficie d'une forte exposition au niveau des comex des directions de l'EP.

Profil recherché

Enseignement supérieur en économie / finance

Expérience minimum de 3 ans en gestion du risque et en analyse financière.

Solide culture économique, maîtrise des risques financiers et/ou de l'analyse financière

Expérience réussie en management d'équipe

Leadership, capacité à animer une équipe
Bonnes qualités d'analyse, capacités rédactionnelles et de synthèse.
Excellente expression écrite et orale en français
Esprit critique, rigueur, autonomie, esprit d'équipe et pédagogie
Agilité, réactivité et bonnes capacités à travailler sous pression
Capacité à interagir avec des membres de la direction générale
Maîtrise des outils bureautique (Word et Excel).

Annexe 4 : fiche de poste du RESPONSABLE DU SERVICE DE PILOTAGE DES COMITES D'ENGAGEMENTS DE LA BDT / ADJOINT (E) AU RESPONSABLE DU DEPARTEMENT DU PILOTAGE DES COMITES D'ENGAGEMENTS DRG (H/F)

Entité de rattachement

Direction des Risques Groupe (DRG)

Environnement du poste

Le poste est basé à Paris au siège de la DRG.

Le Département du Pilotage des Comités d'Engagements siège de la DRG pilote, gère et anime les activités des instances d'engagements siège rattachées à la Direction des Risques du Groupe :

- Comité d'Engagements du Groupe (CDE)
- Comité d'Instruments Financiers et Immobiliers de GDA (CIFI)
- Comité d'Engagements de la BdT (CE BdT)
- Comité d'Engagements Bancaire de la BdT (CNE DCB)
- Comité d'Engagements Investisseur de la BdT (CNE DI)
- Comité d'Engagements Prêteur de la BdT (CNP).

Le Département comprend une dizaine de collaborateurs.

Rattaché(e) hiérarchiquement au Responsable du Département Pilotage des Comités d'Engagements siège de la DRG, vous assurerez la coordination et l'animation de l'équipe en charge des comités métiers bancaire, investisseur et prêteur de la Banque des Territoires (BdT). Vous piloterez également en direct le Comité d'engagements (CE) de la BdT.

Ces activités sont exercées en lien avec les équipes projets et les fonctions d'appui, notamment les responsables du pilotage stratégiques et financiers au siège et les secrétaires généraux en DR.

Principales missions

Le Responsable du Pilotage des Comités d'Engagements de la Banque des Territoires (BdT) sera Responsable de Service / SHD de l'équipe de pilotes/gestionnaires (3 collaboratrices à date) des Comités d'Engagements des directions métiers de la BdT : CNE DCB, CNE DI et CNP. Il assurera en direct le pilotage et la fonction de Secrétaire du CE BdT, avec l'appui de son équipe et du Responsable du Département.

Il sera, dans ce cadre, l'interlocuteur privilégié des Présidents des Comités d'Engagements de la BdT (Directeur général de la BdT ; Directeur de l'Investissement ; Directeur des Clientèles Bancaires ; Directeur des Prêts).

Le Responsable de Service organisera, supervisera, contrôlera et validera le travail de l'équipe en charge des missions principales suivantes (liste non exhaustive, cf. les règlements intérieurs des Comités) :

- Contrôler et assurer le respect des règlements dans le déroulement du processus d'engagement, notamment le respect des délais d'envoi et le contrôle de complétude des dossiers ;
- Suivre et contrôler le bon usage des délégations d'engagement telles que prévues dans les règlements intérieurs des comités siège ;
- Accompagner la préparation des dossiers et les mettre à disposition des membres des Comités, en liens avec les instructeurs/les équipes-projets ;
- Etablir, faire valider l'ordre du jour avec les Présidents des Comités et en assurer la diffusion aux membres et invités ;
- Assurer la fonction de Secrétaire des Comités, établir, faire valider et diffuser les PV/relevés de décisions ;
- Contribuer à la rédaction et à l'actualisation du règlement intérieur des différents Comités d'Engagements.

Le Responsable de Service pourra être amené à assurer le pilotage des Comités métiers (CNE et CNP) pour assurer la continuité de service, en appui et/ou en cas d'indisponibilité des membres de l'équipe.

Outre l'encadrement hiérarchique et l'animation du Service, il formera, apportera son expertise et son savoir-faire à l'équipe des Comités d'Engagements de la BdT, et à l'ensemble du Département.

Il sera l'interlocuteur privilégié des équipes projets des métiers siège et réseau de la BdT et des autres directions impliquées dans le processus d'engagement (Analystes risques DRG, DJF, DCPC, DF BdT, DFIN...). Il veillera à la qualité de la relation avec ces entités, tout en réaffirmant l'indépendance de la Direction des Risques du Groupe.

A ce titre, il sera amené à :

- Participer aux projets transversaux de la Direction ;
- Traiter des dossiers spécifiques délégués par le Responsable du Département ;
- Représenter le Département au sein des diverses instances et réunions, par délégation ou en cas d'empêchement du Responsable du Département.

Profil recherché

Compétences transversales :

- Manager ;
- Conduire un projet ; travailler en mode projet ;
- Echanger / Négocier ;
- Anticiper ; adapter / Innover.

Compétences liées au poste :

- Management d'équipes
- Expertise en matière d'engagements
- Bonne connaissance des métiers de la Banque des Territoires
- Capacités organisationnelles fortes et avérées
- Capacités rédactionnelles
- Bonnes connaissances financières et budgétaires
- Esprit d'analyse et de synthèse, rigueur
- Indépendance et hauteur de vue
- Adaptabilité, disponibilité, discrétion
- Bonne maîtrise des outils bureautiques (en particulier Outlook, Word, Excel, PowerPoint) et plus généralement à l'aise avec les systèmes d'information (Next...)

Annexe 5 : fiche de poste de l'ADMINISTRATEUR DU SYSTEME D'INFORMATION ET GESTIONNAIRE DES COMITES D'ENGAGEMENT POLYVALENT (H/F)

Entité de rattachement

Direction des Risques Groupe (DRG)

Environnement du poste

Le poste est basé à Paris au siège de la DRG.

Le Département du Pilotage des Comités d'Engagements siège de la DRG pilote, gère et anime les activités des instances d'engagements siège rattachées à la Direction des Risques du Groupe :

- Comité d'Engagements du Groupe (CDE)
- Comité d'Instruments Financiers et Immobiliers de GDA (CIFI)
- Comité d'Engagements de la BdT (CE BdT)
- Comité d'Engagements Bancaire de la BdT (CNE DCB)
- Comité d'Engagements Investisseur de la BdT (CNE DI)
- Comité d'Engagements Prêteur de la BdT (CNP).

Le Département comprend une dizaine de collaborateurs.

Rattaché(e) hiérarchiquement au Responsable du Département Pilotage des Comités d'Engagements siège de la DRG, vous participerez au projet puis assurerez l'administration du nouveau système d'information des Comités d'Engagements de la DRG. Vous interviendrez ponctuellement en appui des équipes en charge des comités d'engagements pilotés par le Département.

Principales missions

La DRG a lancé un projet de développement d'un système d'information (SI) en vue d'automatiser et de sécuriser les tâches et les circuits des différents comités d'engagements qu'elle pilote, tant au siège que dans le réseau. Ce projet est mené avec l'appui de la MOA et en lien avec tous les intervenants impliqués dans le processus d'engagements.

Vous participerez au projet puis prendrez en charge l'administration du futur système d'information, avec l'appui de la MOA. Pour ce faire, vous formerez et animerez le réseau des pilotes/gestionnaires et utilisateurs des comités d'engagements du siège et en direction régionale, en liaison avec les responsables des Départements concernés.

Vous interviendrez également en appui des équipes en charge des comités dans le cadre de l'objectif transversal « polyvalence » au sein du Département.

Vous vous appuyerez sur un(e) apprenti(e) que vous formerez et encadrerez opérationnellement en liaison avec le Responsable du Département.

Les principales missions et activités du poste sont les suivantes :

- Participer au projet SI : ateliers agiles de conception et de développement conduits par la MOA et ICDC, tests de recette, préparation du dispositif de formation et d'accompagnement en vue du déploiement...
- Administrer le système d'information du pilotage des comités d'engagements siège et réseau, avec l'appui de la MOA :
 - Tables de paramètres
 - Habilitations et confidentialité
 - Calendrier des comités
 - Formulaire de saisie des avis, des réserves et des relevés des décisions
- Former et animer le réseau des gestionnaires des comités au siège et dans le réseau
- Piloter la maintenance corrective et évolutive du SI, en lien avec la MOA

- Superviser la production des reportings et des indicateurs d'activité des comités d'engagement, par les gestionnaires des comités
- Intervenir en appui des équipes du Département en charges des Comités d'Engagement du siège

Profil recherché

Compétences transversales :

- Travailler en mode projet et en équipe
- Echanger / Négocier
- Anticiper
- Adapter / Innover

Compétences liées au poste :

- Expérience dans la gestion et l'administration des systèmes d'information
- Bonne maîtrise des outils informatiques et plus généralement, très à l'aise avec les systèmes d'information (une formation en interne sera assurée pour les systèmes de gestion de la CDC utilisés par les équipes du Pilotage des Comités d'Engagements de la DRG)
- Connaissance des métiers de la CDC
- Esprit d'analyse, rigueur, adaptabilité
- Disponibilité, diplomatie, discrétion