



Paris, le 11 décembre 2020

Note à l'attention des membres des CSSCT (10 décembre) et Comité Unique (18 décembre) de l'Etablissement public

Objet : Projet d'évolution d'organisation de la DRS

Conformément à son plan stratégique, le périmètre d'activité de la direction des retraites et de la solidarité s'est élargi, depuis plusieurs années, au-delà du domaine des retraites, à ceux de la formation professionnelle et du handicap. Il va encore se développer avec la mission confiée par le Directeur général, de coordonner les actions de la Caisse des Dépôts dans le secteur médico-social. Les différentes politiques sociales, dans lesquelles opère la DRS, connaissent bien-sûr, par ailleurs, de nombreuses réformes.

Dans ce contexte, l'organisation de la DRS nécessite une adaptation afin de mieux répondre aux besoins de l'ensemble de ses mandants et bénéficiaires, ainsi que de ses collaborateurs. Elle a fait l'objet d'une réflexion approfondie au cours des derniers mois, dans le cadre du suivi du plan stratégique associant étroitement les équipes, dans des groupes de travail dédiés, réunissant des agents de toutes les directions de la DRS.

La présente note a pour objet d'exposer les motifs et les objectifs qui justifient ces adaptations et de présenter les évolutions d'organisation à horizon du 1^{er} mars 2021, sur lesquelles les instances nationales sont consultées. La note précise également le dispositif d'accompagnement du changement et présente en annexe la cartographie des risques, à l'attention particulière des membres du CSSCT.

1. Les enjeux du projet d'évolution de la DRS

1.1. Un contexte exigeant

- **Les politiques publiques évoluent dans les différents domaines d'activité de la DRS**

Si des incertitudes demeurent autour du projet de réforme du système de retraites, il n'en demeure pas moins que les grands projets inter-régimes, qui se déploient depuis la création du GIP Union Retraite en 2014, entraînent et vont entraîner des changements conséquents dans le fonctionnement des 35 régimes.

Dans le même temps, depuis le lancement de la plateforme Mon Compte Formation en novembre 2019, la Caisse des dépôts est devenue un acteur central de la formation professionnelle : premier financeur avec plus d'un milliard d'euros de droits CPF centralisés et opérateur institutionnel en charge d'en promouvoir le développement. Ces missions vont s'élargir encore à l'adaptation des compétences.

La DRS est également sollicitée pour renforcer ses actions en faveur des personnes en situation de handicap, dans la continuité de la plateforme Mon Parcours Handicap ouverte en mai 2020.

Plus largement, et en lien avec le volet « Cohésion sociale » du Plan de relance, le Directeur général a confié à la DRS la mission de coordonner les actions de la Caisse des Dépôts dans le secteur médico-social, en particulier dans les domaines du handicap, de la santé et du vieillissement, en liaison avec la direction de la Direction de la Banque des Territoires et les autres acteurs du Groupe.

- **Les usages des bénéficiaires évoluent**

Dans un monde qui vit une transformation numérique constante, les attentes de nos bénéficiaires sont de plus en plus fortes en faveur de parcours simplifiés et de contacts facilités via différents canaux, pour obtenir des informations fiables et des réponses toujours plus rapides et personnalisées.

1.2. Objectifs du projet d'évolution

Cette évolution permettra d'apporter plus de lisibilité à notre organisation, au sein même de la DRS, au sein de l'Etablissement public et auprès de toutes nos parties prenantes, qu'il s'agisse des acteurs publics et privés ou de nos bénéficiaires.

Elle visera également à mieux valoriser nos moyens en fonction des priorités et de renforcer nos capacités de développement.

Enfin, cette adaptation permettra de faciliter les acquisitions de nouveaux savoir-faire et l'évolution des personnels de la DRS, en cohérence avec notre démarche continue de GPEC.

Cette évolution s'appuie sur les principes fondamentaux suivants :

- La DRS est et restera une grande Direction Métier pleinement ancrée au sein de l'Etablissement public
- La DRS est en charge de services publics ou d'intérêt général et se doit d'assurer à ses bénéficiaires la meilleure qualité de prestation
- La DRS accorde une priorité constante au maintien et au devenir de ses bassins d'emploi dans tous les sites où elle est présente, dont elle fait l'objectif essentiel de sa réorganisation
- La DRS agit pour apporter toujours plus d'attention au développement professionnel, aux perspectives d'évolution et aux conditions de travail de ses collaborateurs

1.3. Périmètre des évolutions proposées

Conformément à ces objectifs, les adaptations envisagées consisteront en des évolutions organisationnelles ciblées, accompagnées d'un changement de nom pour la DRS et pour deux de ses grandes directions.

Les mouvements projetés, sans constituer une réorganisation totale de la DRS comportent 6 volets : **trois sont dédiés à des politiques publiques et trois concernent des domaines transverses** : la relation client, l'innovation et le développement.

Les effets de ces évolutions sur l'organisation des établissements des sites de la DRS feront prochainement l'objet de réflexions complémentaires en vue de potentiels ajustements.

En complément, des travaux sont engagés dans l'objectif de **consolider la fonction de chef de site**. Les chefs de site sont aujourd'hui en charge des sujets de santé et de sécurité au travail, d'immobilier et environnement de travail et enfin du dialogue social local, sur le périmètre de l'ensemble des personnels de leur site, que ces derniers soient désormais rattachés à une filière métier ou une filière support : fonctions SI, communication, risques, contrôle et ressources humaines... Leurs responsabilités deviennent cependant de plus en plus larges et importantes, en particulier dans le contexte sanitaire actuel et alors que se met en place une organisation matricielle de ces sites.

Alors que la DRS inscrit parmi les principes fondamentaux de son projet d'évolution, le maintien et le devenir de ses bassins d'emploi et le souci de la qualité de l'environnement de travail de ses agents, il est nécessaire que les responsables d'établissement disposent de temps et de moyens d'appui pour concilier leurs charges actuelles avec ces nouvelles missions. Une réflexion spécifique sera conduite sur ce thème, en vue d'ajuster, si nécessaire, les organisations internes, y compris pour le site parisien, cela en liaison étroite avec les directions concernées de l'Établissement public.

- **La DRS devient la DPS, Direction des Politiques Sociales**

Un changement de nom de la DRS est nécessaire afin de traduire son ambition de devenir un opérateur global des politiques publiques dans la sphère sociale - retraites, formation professionnelle, handicap, vieillissement, santé... -, domaines qui ne relèvent pas des seuls champs de la protection sociale ou de la solidarité.

La nouvelle appellation restera celle d'une direction métier de l'Établissement public. Elle tient compte des dénominations déjà en usage chez d'autres acteurs (par exemple « cohésion sociale », au sein du ministère des solidarités et de la santé) ou de celles relevant plutôt du champ des ressources humaines (« innovation sociale », notamment).

Ce nouveau nom a fait l'objet d'une consultation ouverte avec l'encadrement de la DRS, qui l'a majoritairement validé. Les échanges se poursuivront avec les équipes pour en assurer les bonnes déclinaisons.

- **La DIC devient la Direction des Finances de la DRS**

La direction des investissements et de la comptabilité a été créée en 2005 pour rassembler et professionnaliser les fonctions de gestion financière et de comptabilité présentes au sein de la direction des retraites à Angers, Bordeaux et Paris. Elle dispose aujourd'hui d'une compétence plus large - que les seuls investissements et comptabilité - sur la presque totalité des quelques 60 fonds gérés à la DRS. Elle est également chargée depuis 2019 de la gestion de fonds bancaires et de l'administration du registre des gaz à effets de serre.

Pour traduire cette évolution, l'appellation « direction des finances » a été choisie. C'est à la fois le nom « de place », celui qui définit le mieux son activité et celui choisi par un groupe de collaborateurs.

- **La DFP devient la Direction de la Formation Professionnelle et des Compétences**

La direction de la formation professionnelle, créée en 2018, gère actuellement deux mandats, le Compte Personnel de Formation et le DIF Elus. Dans la continuité de la réalisation de l'application Mon

Compte Formation et de la mise en œuvre des abondements Pôle emploi et entreprises, la DFP mettra à disposition de chaque usager, en 2021, son passeport de compétences, prévu par la loi de septembre 2018. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de relance, la DFP va aussi renforcer son appui aux politiques de gestion des compétences des partenaires institutionnels (Régions, Pôle emploi, entreprises). C'est pourquoi, il est prévu d'ajuster le nom de la direction pour y intégrer la dimension emploi et compétences, en la nommant désormais direction de la formation professionnelle et des compétences.

Les changements de noms de ces deux directions opérationnelles s'opéreront sans modification des organisations en place.

2. L'évolution de l'organisation de la DRS

Les évolutions organisationnelles envisagées visent trois politiques publiques : Retraite, Handicap, Grand âge et Santé ainsi que trois domaines transverses : Relation client, Innovation et Développement.

Pour chacune d'entre elles, sont exposés ci-après, les enjeux, les objectifs et le projet d'organisation cible ainsi qu'un point d'étape sur la démarche mise en œuvre. Les impacts de ces évolutions sont présentés ainsi qu'un point sur les conditions de santé et sécurité au travail, à l'intention des membres du CSSCT.

2.1. Projet Retraite

- **Contexte et enjeux**

La gestion des régimes de retraite, socle historique d'activité de la DRS, connaît depuis quelques années des évolutions majeures.

La loi de réforme des retraites de 2014 a créé le GIP Union Retraite, fédérant 35 régimes de retraite, qui a pour mission, outre de répondre aux obligations du droit à l'information, de développer des projets inter-régimes dans le double objectif de rendre plus simple et plus lisible le système de retraite français et de simplifier les démarches pour les usagers. La DRS est, avec la CNAV et l'Agirc-Arrco, un des grands opérateurs du GIP et contribue au développement de services en lignes ouverts aux assurés, dont notamment la demande de réversion unique en ligne développée avec le SRE. Ces projets incitent tous les régimes à faire preuve de plus de transversalité et à adapter en conséquence leurs pratiques pour faciliter les parcours des usagers : à titre d'illustration les services inter-régimes sont disponibles sur la plateforme SARA dédiée aux assurés.

En 2018, le gouvernement a ouvert une réflexion sur un projet de création d'un système universel de retraite dont le sort n'est pas connu à ce jour.

Dans le même temps, le partenariat entre la DRS et le Service des retraites de l'Etat (SRE) s'est nettement renforcé. Un premier projet stratégique, de mutualisation des systèmes d'information, a été engagé en septembre 2020 et les échanges vont se poursuivre avec les pouvoirs publics sur les perspectives ouvertes par cette coopération, dont les modalités précises restent à déterminer.

La DRS a par ailleurs engagé en 2019 un programme de transformation de sa relation aux 63 000 employeurs publics (Programme PEP's) qui vise à moderniser les services en ligne à la disposition des employeurs et à leur proposer à terme une interlocution unique. Une fois cette première étape franchie, un chantier de même nature pourra être engagé sur la relation aux assurés, retraités et/ou actifs.

- **Objectifs et projet d'organisation**

Cet ensemble de réformes et de projets conduit la DRS à envisager de se doter d'une direction dédiée au Projet Retraite, dans le double objectif de réaffirmer sa place dans le domaine des retraites et de consolider la cohérence de ses actions dans les projets en cours et à venir.

Cette direction de 19 collaborateurs, rattachée au directeur et à la directrice déléguée, serait structurée en 4 pôles :

- Le pôle **Plateformes Retraite** avec ses deux composantes : la plateforme PEP's dédiée aux employeurs publics et la plateforme SARA dédiée aux assurés des régimes de retraite (actifs et retraités) gérés par la DRS. L'objectif recherché est de renforcer l'articulation entre ces deux plateformes. Ce pôle serait structuré autour de 2 équipes :
 - Une équipe Produit en charge de la conception des services et de leurs évolutions sur ces 2 plateformes.
 - Une équipe chargée des Parcours clients et des contenus éditoriaux sur les deux plateformes.

Il aura également en charge la poursuite du projet PEP's avec ses deux volets : d'une part la modernisation et l'enrichissement de la plateforme de services en ligne dédiés aux employeurs publics et d'autre part la mutualisation des processus et des canaux de contact employeurs entre les deux sites d'Angers et de Bordeaux, dans l'objectif d'offrir une interlocution unique aux employeurs dans un premier temps sur le périmètre des 3 principaux régimes de retraite gérés : CNRACL, Ircantec et RAFP.

Composé de 10 personnes, il serait placé sous la responsabilité d'un responsable de pôle.

- Le pôle **Projets inter-régimes**, composé de 6 personnes, en charge du pilotage des projets inter-régimes et du droit à l'information, du suivi des relations avec le GIP Union Retraite et le GIP MDS. Un poste de direction de projet est actuellement vacant sur ce pôle.
- Le pôle **Projet CDC-SRE** composé d'1 personne en charge de la direction Métier du programme de mutualisation des SI de la DRS et du SRE, du pilotage de l'ensemble du programme ainsi que de l'organisation de la conduite du changement des équipes impactées par le projet. Ce pôle s'appuie sur l'ensemble des équipes (filière SI, métiers, fonctions support) structurées au sein du Programme de mutualisation SI avec le SRE.
- Le pôle **Pilotage Métier du schéma directeur SI et des socles mutualisés DRS** composé d'1 personne qui aurait pour mission à la fois de piloter, pour le compte de la DRS, la mise en œuvre du schéma directeur des SI mais aussi de représenter le métier dans les projets SI portant sur des applications mutualisées, en liaison étroite avec la DSI.

Cette direction suivrait également les évolutions du projet de réforme des retraites afin de proposer des actions permettant de conforter le positionnement de la Caisse des Dépôts comme opérateur de référence des retraites publiques et organiserait la prise en charge, en lien avec le département du

Développement, des nouveaux mandats qui pourraient être confiés à la DRS dans le domaine de la retraite.

Les 4 pôles de cette direction auront naturellement vocation à travailler ensemble, le caractère multidimensionnel (processus, SI, multi/inter – régimes, interface client interne et externe) des projets dans le domaine de la retraite étant désormais bien approprié par les équipes.

- **Point d'étape sur la démarche mise en œuvre et prochaines étapes**

La démarche mise en œuvre jusqu'à maintenant, qui vise non seulement à être au rendez-vous des projets réglementaires et de l'inter-régimes mais aussi à accroître les mutualisations de gestion au service des usagers, est une démarche projet qui structure les programmes de développement en chantiers et fait intervenir sur ces chantiers des équipes multi-compétences de différents services.

La direction du Projet Retraite piloterait les grands projets, en s'appuyant sur ses ressources propres ainsi que sur les agents demeurant dans les directions opérationnelles des établissements et notamment les directions de gestion, la direction de la Stratégie Clients, le département Développement, le département Innovation, les ressources de la filière SI et des fonctions support de la DRS.

Une bonne coordination de cette direction avec les responsables de fonds et les responsables de la gestion des deux établissements devra être assurée afin d'échanger étroitement sur la mise en œuvre des projets ainsi que sur le plan d'accompagnement des agents et de veiller à la bonne information des instances de gouvernance des régimes. La direction du Projet Retraite sera ainsi associée à l'élaboration des COG (Convention d'Objectifs et de Gestion) des régimes de retraite et à leur mise en œuvre.

- **Impacts de cette évolution et point sur les conditions de santé et sécurité au travail**

Les équipes de la direction du Projet Retraite seraient issues :

- Pour le pôle Plateformes Retraite :
 - 4 collaboratrices de l'établissement de Bordeaux
 - 3 collaborateurs de l'établissement Angers-Paris
 - 3 collaborateurs de la direction du marketing numérique
- Pour le pôle Projets inter-régimes :
 - 3 collaborateurs de l'établissement Angers-Paris
 - 2 collaboratrices de l'établissement de Bordeaux
 - 1 poste de direction de projet à pourvoir
- Pour le pôle Projet CDC-SRE :
 - 1 collaboratrice de la direction des projets inter-régimes
- Pour le pôle Pilotage métier du schéma directeur du SI DRS :
 - 1 poste pourvu au 1^{er} janvier en mobilité interne EP

La direction du Projet Retraite (DPR) s'appuierait sur les compétences du Secrétariat Général de la DRS en matière juridique incluant les sujets relatifs à la protection des données, ainsi que pour le suivi budgétaire. La gestion RH des équipes de la DPR relèverait de la délégation de site de Paris avec possibilité de relais local des délégations de sites d'Angers et de Bordeaux. Les agents de la DPR s'appuieraient sur le groupe d'assistantes de la Direction et du Secrétariat Général de la DRS.

Chaque personne appelée à rejoindre la DPR sera personnellement contactée et informée du projet. Même si ces collaborateurs sont déjà très largement habitués à travailler en mode projet, il sera porté une attention particulière au management en mode multisites.

L'implantation géographique des agents appelés à rejoindre la DPR restera inchangée. Dans la mesure du possible, on veillera au sein des principales implantations géographiques à rapprocher les équipes de cette nouvelle entité.

2.2. Handicap

- **Contexte et enjeux**

Dans le champ du Handicap, la DRS a actuellement une double activité opérationnelle : la gestion du FIPHFP - Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique - et le développement et la gestion de la plateforme Mon Parcours Handicap.

Depuis 2005, la DRS assure la gestion administrative du FIPHFP, en lien avec les équipes de la direction de la Banque des Territoires. Dans le cadre de sa convention d'objectifs et de gestion (COG) avec l'Etat, la DRS est en charge principalement de l'instruction des demandes de financement émises par les employeurs et du versement des aides, du recouvrement des contributions et de l'appui à la gouvernance du FIPHFP.

La nouvelle COG 2020-2024 renforcera les exigences sur les coûts et les résultats de notre gestion tout en permettant à la DRS de développer un nouveau système d'information de gestion, dématérialisé de bout en bout, plus intégré et plus fluide, afin de mieux répondre aux attentes des usagers et des gestionnaires.

Depuis 2019, la DRS est motrice sur un projet de plateforme numérique nationale, d'orientation, d'information et de services afin de faciliter le parcours de vie des personnes en situation de handicap, dans ses différentes dimensions - emploi et formation, scolarité et études, santé, vie sociale et culturelle, logement, transport... -.

En mai 2020, pendant le confinement, elle a mis en service la plateforme Mon Parcours Handicap, résultant d'une collaboration avec la CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie) et d'une co-construction avec les usagers et les acteurs référents du domaine. La plateforme a démarré avec une priorité sur l'emploi et la formation ; la DRS s'emploie maintenant à traiter de nouvelles dimensions du parcours, à enrichir les informations et à développer les services.

En complément, elle va explorer avec l'ensemble du Groupe de nouvelles pistes d'actions en faveur des personnes en situation de handicap, au titre de sa responsabilité, pour la Caisse des Dépôts, du pilotage du volet « Cohésion sociale » du plan de relance.

- **Objectifs et projet d'organisation cible**

La DRS souhaite adopter, pour cette mission en croissance, une organisation plus lisible, qui facilite le développement d'une offre cohérente, en regroupant ses différentes équipes agissant dans le domaine du handicap. Ce renforcement des synergies faciliterait l'approfondissement des expertises et apporterait une meilleure visibilité, interne et externe, de notre offre de service à toutes les parties prenantes (personnes en situation de handicap, proches aidants, employeurs...).

Le projet d'organisation s'appuie sur l'avancement actuel du déploiement de l'offre et ses perspectives à moyen terme. Le Département Handicap s'organiserait autour de 4 pôles :

- Le pôle **Gestions** : traitement des aides individuelles (intermédiées par les employeurs publics) du FIPHFP pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et accompagnement des politiques locales handicap des employeurs publics (expertise et conventionnement FIPHFP).
- Le pôle **Editorial et communautés** : conception et coordination du développement du portail Mon parcours handicap (MPH), rédaction de contenus rédactionnels avec les partenaires et prestataires et également avec les experts du conventionnement FIPHFP (guides méthodologiques, bonnes pratiques, retours d'expériences...), gestion des communautés externes et internes avec une mission d'animation de l'offre Groupe CDC.
- Le pôle **Produits** : développement et gestion de nouveaux services numériques, accessibles par le grand public, les communautés professionnelles ou les employeurs publics notamment. Ce pôle continuera de fonctionner en mode de gestion dit « agile ». Le développement de produits se fera de façon coordonnée sur toute la thématique Handicap, entre le FIPHFP et le portail Mon parcours handicap.
- Le pôle **Partenariats et gouvernance** : gestion de la vie sociale (préparation, animation, comptes-rendus...) des instances internes et externes de gouvernance Handicap nationales et locales (soutien aux Directeurs territoriaux handicap) ; suivi d'activités du Département en lien notamment avec les équipes du contrôle de gestion et de l'Etablissement public FIPHFP ; pilotage stratégique des partenariats et contractualisation, en lien avec les équipes juridiques.

Une **cellule d'assistance opérationnelle**, transversale aux 4 pôles, assure une fonction de secrétariat, d'appui aux équipes notamment sur les sujets informatiques de gestion (habilitations informatiques ...) et la commande de fournitures et contribue à l'animation des équipes (réunions hebdomadaires de direction, aide à l'appropriation des outils de travail collaboratifs, gestion des moments de convivialité)

- **Point d'étape sur la démarche mise en œuvre et prochaines étapes**

Afin de réfléchir et de proposer une organisation adaptée aux enjeux stratégiques, un groupe de travail a été constitué après deux réunions d'information en septembre 2020 avec l'ensemble des personnels de la DRS intervenant dans le domaine du Handicap et une réunion avec les directeurs territoriaux handicap de la direction de la Banque des territoires, animées par la directrice déléguée de la DRS.

Ce groupe de travail, rassemblant des représentants de la direction Paris Gestion en charge de la gestion du FIPHFP, de l'équipe Mon Parcours Handicap, de la direction de la Gouvernance de DRSAP, du Secrétariat général de la DRS, du service Développement et de la direction de la Communication, s'est réuni une fois par semaine depuis début octobre 2020.

La proposition d'organisation issue des travaux de ce groupe fait l'objet d'un consensus. Elle correspond aux attentes exprimées, en particulier pour une plus grande intégration de l'équipe MPH au sein de l'organisation de la DRS, sur le développement des synergies entre les projets et les équipes ainsi que sur la reconnaissance de l'importance des activités de gestion dans l'offre Handicap.

Le département Handicap, en regroupant l'expertise de la DRS dans une unique entité, sera à même d'accompagner plus efficacement l'action du groupe Caisse des dépôts en particulier celle déployée en région par les directeurs territoriaux handicap (DTH) de la Direction de la Banque des Territoires. Les DTH pourront trouver un soutien renforcé et une approche globale pour tous les projets dont ils ont connaissance en matière de Handicap et qui ne concernent pas exclusivement le FIPHFP, le nouveau Département assurant par ailleurs une fonction d'animation de la communauté des experts Handicap de la Caisse des Dépôts.

A cette fin, le groupe de travail va poursuivre ses travaux afin de contribuer à la réflexion stratégique de la DRS sur le développement de l'offre, en incluant notamment les équipes de la direction de la Banque des Territoires (investissement, prêteurs, animation de réseau) et les filiales du Groupe.

- **Impacts de cette évolution et point sur les conditions de santé et sécurité au travail**

Le département Handicap serait constitué de 33 collaborateurs et d'un rapprochement des équipes déjà constituées de Mon parcours Handicap, de la Gestion du FIPHFP, de la direction Paris gestions (DRSAP), et de la direction du Marketing Numérique (DMN)

- 6 collaborateurs de l'équipe Mon Parcours Handicap et 1 collaboratrice, « product owner » de services de la plateforme au sein de la DMN, intègreraient le nouveau département. Ils continueront de s'appuyer pour le développement de l'activité sur la DSI.
- 22 collaborateurs du service FIPHFP et de ses 2 unités (Unité des aides-PAD 110 et Unité conventionnement- PAD 120) rejoindraient également le nouveau département.
- 4 postes seraient transférés de la Direction Paris gestions : 3 pour l'appui à la gouvernance du FIPH (unité appui à la gouvernance du service opérations transverses handicap-retraite) et 1 poste FIPHFP du pôle assistance mutualisée).

Le groupe de travail a considéré que la compétence métier « Recouvrement des cotisations employeurs » prévalait sur la nature de l'activité (handicap) et qu'en outre, les agents s'étaient formés pour gérer, de façon mutualisée, le recouvrement du FIPHFP et d'autres fonds. En conséquence, les agents de l'unité Recouvrement Handicap-Retraite conserveraient leur rattachement hiérarchique à la direction Paris gestions.

A l'issue de cette évolution d'organisation, la direction Paris gestions (DPG) concentrerait son activité sur la gestion de régimes spéciaux de retraite (Mines, Banque de France) mais également de fonds spéciaux (Fonds d'allocation des élus en fin de mandat, allocation d'assurance mutuelle de retour à l'emploi des députés...), avec des développements envisagés pour la prise en gestion de nouveaux régimes spéciaux de retraite. Au sein de DPG, les 2 services en charge des activités Retraite (Service régimes spéciaux et Service prestations retraites inter-fonds) seraient maintenus dans leurs mission et périmètre. Le Service opérations transverses Handicap-Retraite conserverait son organisation avec 2 unités : 1 unité Recouvrement inchangée et 1 unité Appui à la gouvernance qui ne traitera plus de la vie sociale du FIPHFP transférée dans le nouveau département Handicap.

L'unité Recouvrement FIPHFP de la direction Paris gestions continuera d'être associée aux travaux de la vie sociale du FIPHFP, au pilotage des objectifs et indicateurs de la convention d'objectifs et de gestion. Elle contribuera à l'animation du réseau des DTH dans leurs relations avec les employeurs.

Le département Handicap continuerait de travailler au quotidien avec les équipes de la direction de la Stratégie Clients, en charge du 1er niveau de réponse aux employeurs publics (FIPHFP). A noter qu'à la demande de la direction et du Comité national du FIPHFP, cette prise en charge s'effectuera à compter

du 1er janvier 2021 en priorité par courriel, dans le cadre d'un parcours utilisateur repensé avec la refonte du système d'informations, l'essentiel des demandes téléphoniques portant actuellement sur l'état d'avancement du traitement des dossiers d'aides.

Le département Handicap contribuera à la conception et à la mise en œuvre des actions de communication qui seront définies par la direction de la communication Retraites et solidarité pour le compte de Mon Parcours Handicap et plus globalement sur le projet Handicap de la DRS.

Le département Handicap participerait aux travaux ou actions portées par les futurs départements Développement, Innovation et Grand âge-Santé.

Il s'appuiera pour les fonctions de contrôle de gestion-budget-facturation sur le service Contrôle de gestion du Secrétariat général de la DRS, impliquant un transfert de 2 ETP depuis la direction de la gouvernance de DRSAP. Deux collaborateurs, déjà localisés à Paris, sont identifiés dans le cadre de ce transfert d'ETP et seront consultés et accompagnés dans cette évolution de rattachement. Le département Handicap s'appuiera sur les fonctions juridiques de CRCJ, impliquant un transfert de 2 ETP depuis la direction de la gouvernance de DRSAP qui permettra d'ouvrir 2 postes à CRCJ, en lien avec 2 départs en retraite prévus en 2021 au sein de la direction de la gouvernance de DRSAP.

Les équipes du département Handicap sont actuellement réparties sur 2 sites, Austerlitz 2 (1er étage-aile sud) et Austerlitz 3 (plateau projet-1er étage).

Compte tenu de la crise pandémique et dans l'attente de la mise en œuvre de l'accord télétravail, le choix est fait de maintenir temporairement les équipes dans leurs bâtiments respectifs. Un déménagement ultérieur est envisagé, il sera discuté avec l'ensemble des agents et répondra aux besoins opérationnels, avant d'être présenté en CSSCT Ile de France.

2.3. Grand âge et Santé

- **Contexte et enjeux**

En juin 2020, le directeur général a confié à la DRS le pilotage des politiques sociales du groupe Caisse des Dépôts, dont le volet « cohésion sociale » du plan de relance, ce qui implique la mise en place de synergies étroites avec la direction de la Banque des Territoires et les autres acteurs du Groupe sur ce champ dans les domaines de la santé, du vieillissement et du handicap.

Des enjeux importants consisteront à clarifier et partager la stratégie du Groupe dans les domaines du grand âge et de la santé et à assurer une cohérence stratégique dans ses différentes interventions afin de les rendre les plus efficaces possible et de renforcer la capacité de développement de la Caisse des Dépôts.

- **Objectifs et projet d'organisation cible**

Pour ce faire, il est envisagé de constituer à la DRS un nouveau département, pôle d'expertise Grand Age et Santé, dont les missions seraient notamment de construire et partager une vision consolidée de la politique et des interventions (crédits d'ingénierie, investissements et prêts) du Groupe, de valider les projets stratégiques qui émanent des différentes entités du Groupe, de veiller à la cohérence globale des interventions et de favoriser l'émergence de synergies.

Ce département soumettrait des pistes de développement à son réseau de correspondants dans les différentes entités, aussi bien sur le volet correspondant du plan de relance que sur les grands projets du Groupe. La DRS s'inscrira pleinement dans les processus opérationnels, les logiques et systèmes de décision et de régulation propres à chaque entité métier, en particulier de la direction de la Banque des Territoires.

Chaque entité contribuera à l'émergence de la vision Groupe en partageant le suivi de ses actions, de ses résultats, en favorisant la mise en commun de ses expertises et en instruisant les pistes de développement et de synergies.

L'objectif recherché est de renforcer l'alignement stratégique des différentes parties dans les actions menées dans les domaines du Grand Age et de la Santé et d'accroître la visibilité de la Caisse des Dépôts, par une communication adaptée.

Dans cet objectif, seront mises en place deux nouvelles instances : un comité de pilotage Groupe composé des filiales, dont la Poste, intervenant sur les sujets du grand âge et de la santé, qui absorberait le comité Silver Mandarine et un comité biannuel d'experts externes dont le rôle serait d'apporter des éclairages sur les besoins et les problématiques remontés des territoires via les directions régionales, les associations d'élus, les acteurs de terrain (collectivités locales, professionnels, ...) , d'aider à apporter des solutions à ces besoins en lien avec les différentes directions et les filiales pour les soumettre au comité de pilotage afin de faire évoluer l'offre du Groupe sur ces sujets.

- **Point d'étape sur la démarche mise en œuvre et prochaines étapes**

Une mission de définition du périmètre de ce futur département et de son inscription dans l'écosystème du Groupe a été confiée depuis plusieurs semaines à trois experts venant de la direction de la Banque des Territoires, sous le pilotage de la Direction de la DRS et en lien étroit avec le service Développement déjà actif dans le domaine du Grand Age.

Directement rattaché au directeur et à la directrice déléguée de la DRS, le département sera composé de trois collaborateurs en provenance de la direction de la Banque des territoires :

- Un expert Grand Age et un expert Santé, dont le rôle est, sur leur périmètre respectif, de veiller au partage, au respect et à l'application des orientations stratégiques, de préparer les éléments d'arbitrage au sein du groupe, d'apporter leur expertise, autant que de besoin, aux directions régionales ou filiales, d'animer la communauté de leurs correspondants du Groupe, d'être associés à la formation et l'animation du réseau des Directions régionales et à la définition et à la mise en œuvre de la politique de communication, interne et externe.
- Une experte en charge de la coordination, de l'animation des instances et des processus

La constitution de ce département a été annoncé aux filiales du Groupe et a fait l'objet d'une communication sur Next. S'agissant des relations avec la direction de la Banque des territoires, un comité de coordination mensuel a été inauguré le 10 novembre sous la présidence du Directeur général et les modalités de travail entre la DRS et la direction de la Banque des Territoires ont été définies.

2.4. Relation Clients

• Contexte et enjeux

Depuis sa création en 1990, la relation clients de la DRS a su s'adapter aux évolutions successives de son environnement. Ces derniers mois, plusieurs évolutions ont conduit la DRS à réinterroger la relation clients aussi bien dans son modèle que dans ses modes de fonctionnement : la nécessité d'anticiper les impacts de l'inter-régimes et de la réforme des retraites, la diversification de ses domaines d'intervention ainsi que le mouvement de simplification des démarches administratives impactant tout le secteur public.

Cette réflexion a aussi été l'occasion de s'interroger sur le pilotage de la stratégie clients et la partition des missions entre les différentes entités de la DRS, démarche qui répond à l'objectif d'améliorer en continu la satisfaction de nos bénéficiaires et notre performance opérationnelle.

L'enjeu consiste à concevoir une stratégie clients refondée, proposant une identité alignée avec la stratégie DRS et une offre renouvelée dans son modèle opérationnel. Cette stratégie devra répondre aux enjeux suivants :

- Renforcer l'offre numérique de relation client
- Optimiser les interactions avec tous les clients et bénéficiaires
- Centraliser la connaissance clients
- Prévoir et mobiliser les moyens de la mise en œuvre de l'offre de relation clients
- Favoriser la mutualisation des socles de compétences

• Objectifs et projet d'organisation cible

La définition du projet stratégique s'est appuyée avec pragmatisme sur les différents domaines métiers en tenant compte de leurs besoins spécifiques.

Dans les domaines de la retraite et de la formation professionnelle, dans lesquels la DRS est un opérateur majeur et reconnu, l'ambition est de proposer une expérience client optimale et « sans couture ».

L'expérience client doit comprendre les étapes suivantes : elle débute via une plateforme digitale ouverte et performante offrant les réponses les plus sollicitées. Si une question se trouve sans réponse, elle se poursuit par une interlocution personnalisée sur son dossier. Enfin, elle vise une gestion de bout en bout, sur un mode intégré. Cette expérience, déjà mise en œuvre aujourd'hui doit s'améliorer et devenir un pivot stratégique explicite.

Dans les domaines en développement (Handicap, Grand Age, médico-social ...), l'ambition à date est de devenir un acteur de référence à travers une ou plusieurs plateformes dédiées, intégrant, après un premier contact, une faculté de réorientation vers une expertise partenaire externe en étant garant de la pertinence de cette orientation et de la bonne qualification des flux de demandes.

Considérant les enjeux précités, des réflexions internes ont été menées avec des contributeurs issus de différents horizons de la DRS, complétée par un benchmark, opéré par un prestataire externe. Tous ces travaux ont permis d'aboutir à un **projet d'organisation cible tenant compte à la fois de l'historique, des réalités de terrain et des ambitions de demain.**

S'agissant de la dénomination de la direction envisagée, il est apparu important de rendre plus lisible le rôle relation client en tant que stratégie collective qui vise à optimiser la performance de

l'organisation et la satisfaction des bénéficiaires. Dans cette optique, la gestion de la relation client a des liens et des impacts qui se déploient dans toute la DRS : gestion dans tous les métiers, innovation, développement, systèmes d'information, finances, ressources humaines ... Le nom de la future direction devra traduire cette nouvelle vision, c'est pourquoi l'appellation retenue est « **Direction de la Stratégie Clients (DSC)** ».

Le projet d'organisation cible prévoit de favoriser la mutualisation sur **2 dimensions** afin d'harmoniser progressivement les process entre les différents domaines d'intervention de la DRS (retraite, formation professionnelle, handicap, médico-social...), tout en tenant compte de certaines spécificités.

Il est donc proposé de créer un département transverse et deux centres de contact organisés par domaine.

➔ En premier lieu, la création d'un **département transverse, devrait permettre de porter la stratégie et le pilotage de la performance opérationnelle**, vecteurs structurants de la transformation. Ce département intégrera également la connaissance clients et l'offre de service.

Positionné en lien direct avec la Direction et au service des activités opérationnelles, ce département développera la vision consolidée de la stratégie clients de la DRS, garante d'une cohérence globale pour l'ensemble des directions de la DRS.

Le département « Stratégie et pilotage de la performance opérationnelle » sera organisé autour de 3 services, tous composés d'équipes transverses en charge de piloter ou d'appuyer la relation client opérationnelle.

○ Service Stratégie et pilotage :

- L'objectif étant de conforter le positionnement d'opérateur majeur des retraites publiques et de la formation professionnelle de la DRS et de devenir un acteur de référence pour plusieurs politiques sociales, de nouveaux objectifs internes seront à définir et quantifier, au-delà de ceux inscrits dans les COP ou COG en vigueur. Il s'agira de piloter une véritable ambition pour la Relation Client de demain tant en termes de satisfaction client que de performance opérationnelle et économique. Parmi les missions de cette entité, il y aura aussi la réalisation des trajectoires volumétriques et l'adéquation charges ressources qui en découle. La coordination avec les responsables de fonds et les responsables des gestions opérationnelles sera également positionnée à cet endroit.
- L'exploitation de la data clients (y compris l'analyse des parcours digitaux) est recentrée au sein de la nouvelle DSC avec la complémentarité des autres données clients (connaissance, écoutes, parcours omnicanaux...). L'objectif est de créer un écosystème unifié sur l'ensemble des domaines pour mieux partager les outils et méthodes d'analyse et monter en compétences sur cette activité particulièrement importante.

○ Service Offre de service :

Une approche mutualisée d'accompagnement des clients sera organisée afin d'ajuster l'allocation des ressources et de capitaliser sur les compétences entre les domaines. L'objectif est de rendre les différentes méthodes d'accompagnement ou les supports numériques utilisés interopérables, quel que soit le domaine, tout en partageant, quand cela est pertinent, la connaissance des partenaires. Le positionnement au sein d'un département transversal mutualisé permettra une synergie et l'échange de bonnes pratiques, afin d'éviter les avancées en silo par domaine sur ce type d'activités.

- Service Appui opérationnel interne :
 - Sur le volet des outils de la Relation Clients, ce service créera une interlocution identifiée sur les projets SI de la RC, en lien avec le nouveau poste de responsable du pilotage métier du schéma directeur SI et des socles mutualisés DRS. L'objectif sera double : d'une part, accélérer la mise en œuvre de la stratégie omnicanale et le développement d'un référentiel de toutes les interfaces client, accessible par tous (gestion et relation client / vision à 360° des contacts) et, d'autre part, produire des services de « selfcare » au standard du marché (optimisation des FAQ, tchat bot, Voice bot...). Cette structure aura également en charge l'administration métier des outils de la relation client.
 - Les processus de circulation de l'information et les éléments de langage (quel que soit le canal utilisé : appels, courriels, courriers...) doivent être coordonnés et homogènes. Une équipe garantira que la (ou les) base(s) de connaissances soi(en)t largement accessible(s) et partagée(s), simplifiée(s) et structurée(s), que le maintien des connaissances des téléconseillers soit assuré. Par ailleurs, cette unité pilotera et suivra tout ce qui concerne les conditions matérielles de travail (équipements et locaux).

Ce département pourra intégrer à l'avenir les besoins d'appui à de nouveaux domaines d'intervention de la DRS.

→ En second lieu, sont organisés **2 grands centres de contacts**, correspondants des directions de gestion, **l'un sur le domaine Retraite et l'autre sur le domaine Formation professionnelle et les autres mandats.**

- Le département Centre de contacts sur le domaine Retraite :
 - Cette entité débutera **début 2021 avec une organisation très proche de l'existant**, à savoir un centre de contacts à Angers et un à Bordeaux, chacun conservant sa segmentation client, dans une première étape.
 - La cible d'évolution, dès à présent explicitée, est de **tendre vers une segmentation clients inter-fonds** qui pourrait s'opérer entre « actifs – employeurs » et « retraités ». Cette transformation se fera dans une deuxième étape. Elle sera le résultat naturel de mutualisations et de simplifications progressives, opérées d'abord au niveau des processus de gestion entre les différents fonds de retraite puis au niveau du centre de contacts Retraite.
Fin 2021, une évaluation sera menée pour déterminer la date à laquelle cette deuxième cible organisationnelle pourrait être envisagée, en y intégrant également les impacts de la réforme des Retraites, si ces derniers sont connus à cette échéance.
- Le département Centre de contacts sur le domaine Formation professionnelle et autres mandats :
 - Pour la formation Professionnelle, l'objectif est d'atteindre une excellence opérationnelle des parcours entraînant une meilleure maîtrise des flux de contacts. Dans ce service, il ne sera pas nécessaire de réaliser une segmentation client spécifique mais simplement une distinction entre les questions relevant de Mon Compte Formation et du dispositif du « DIF élus ». En effet, sur Mon Compte Formation, les téléconseillers répondent déjà à

toutes les questions, quel que soit le client (Titulaire, Organisme de Formation, Financier, CEP)

- Les autres mandats ayant déjà, dans l'organisation actuelle, un volet opérationnel de relation client seront intégrés à ce département sous forme d'unité : Ciclade, consignations et dépôts spécialisés (enfants du spectacle et du mannequinat, allocation de rentrée), FIPHFP. Une étude plus fine sera menée ultérieurement sur l'ensemble de ces « autres mandats » de la DRS pour évaluer l'efficacité comparée entre une offre de service au sein de la DSC et l'intégration de bout en bout dans les services gestionnaires.
- C'est également au sein de cette unité « autres mandats » que pourront être initiées les nouvelles gestions dans le cadre des activités en développement. Une fois la montée en charge effectuée, cela pourra ensuite aboutir à la création de nouvelles entités dédiées.

L'organisation en deux centres de contacts est évolutive. Elle permettra l'ajout de nouveaux mandats au sein des domaines existants (SRE, diversification des activités liées à la formation professionnelle) ainsi que l'intégration de nouveaux domaines d'intervention de la DRS.

Les 3 départements ainsi dessinés sont interdépendants. **Les modes de fonctionnement internes devront sans cesse rechercher la meilleure synergie** pour répondre de façon efficace aux besoins des clients et aux responsables des différents domaines d'intervention de la DRS.

• Point d'étape sur la démarche mise en œuvre et prochaines étapes

→ 1^{ère} étape : la phase de cadrage de la nouvelle organisation est achevée

Les travaux du projet de refondation de la stratégie de la relation clients ont été lancés en juin dernier sous l'égide de la directrice déléguée de la DRS et la coordination des deux directrices de la relation client des établissements.

Pour couvrir le champ complet de la réflexion, **cinq chantiers** ont été conduits

- Chantier 1 : appui et performance,
- Chantier 2 : transfert d'actes de gestion du « back office » vers le « front office »,
- Chantier 3 : périmètre et organisation de la relation clients,
- Chantier 4 : stratégie omnicanale,
- Chantier 5 : communication.

Une cinquantaine d'agents ont ainsi participé à plus de 60 ateliers de travail. Ces contributeurs, en provenance des deux directions de la relation clients mais aussi des directions de la gestion, du marketing numérique, de la direction de la communication ainsi que de la filière SI et les fonctions support (RH, logistique, secrétariat général...), ont activement échangé, réfléchi de façon constructive pour aboutir à des propositions.

Un **benchmark** a également été lancé mi-septembre dans le but d'enrichir la réflexion en interrogeant six acteurs externes, issus du monde de la protection sociale, et apporter un éclairage sur la stratégie et l'organisation de la relation client à l'extérieur de la Caisse des Dépôts.

Les travaux des groupes, dont les orientations ont été largement confirmées par le benchmark, ont permis de dégager les **principes** d'organisation suivants :

- La confirmation d'une stratégie client plus lisible à formaliser et diffuser
- Le renforcement du pilotage de cette stratégie, avec l'ambition de mieux professionnaliser la mesure de l'expérience et la connaissance des clients à 360°
- Une offre de service globale adaptable à chaque domaine d'intervention et/ou segment clients,

- La nécessité de limiter le nombre d'intermédiations en redéfinissant la notion d'actes de 1^{er} niveau, associés à l'immédiateté de la réponse (transfert d'activités du back vers le front office),
- Une nouvelle organisation de l'offre numérique, plus intégrée au métier et à la logique de projet afin de garantir une plus grande vélocité dans les développements à opérer par la filière SI.

Le schéma d'organisation de la direction de la Stratégie clients (DSC) étant maintenant défini, dans sa première étape comme dans sa cible, la première phase du projet va se clôturer pour laisser place à une phase de préfiguration de la future direction.

→ 2^{ème} étape : une phase de préfiguration pour préparer et affiner la création de la DSC

Il est prévu de démarrer à partir de mi-décembre, la phase de préfiguration de la direction de la Stratégie Clients, sous le pilotage d'un préfigurateur, en associant largement tous les personnels des deux DRC ainsi que les fonctions support.

Cette préfiguration permettra de préciser les aspects organisationnels et d'accompagner les personnels en lien avec les RH vers la mise en place de la direction en mars 2021, dans un principe de continuité essentiel à la réussite du projet.

En parallèle, les travaux des chantiers seront poursuivis sur toutes les thématiques importantes et permettront ainsi de poser les bases de la future feuille de route de la Direction.

✓ Aspects organisationnels et accompagnement du changement

La nouvelle organisation propose des regroupements nouveaux des activités mais ne changera pas les missions et les fiches de postes de la très grande majorité des agents. Les services qui changeront de rattachement hiérarchique seront transférés en bloc. La principale évolution sera donc un changement soit de manager direct, soit de manager N+2.

Le dispositif d'accompagnement du changement mis en place par la DRH, exposé en détail au chapitre 3 de la note, permettra d'adresser les impacts RH de toute nature. Une attention particulière sera portée immédiatement aux agents qui seront confrontés à une évolution de leur poste du fait de la nouvelle organisation.

Le dispositif comportera des actions collectives afin de porter l'ambition, donner du sens et expliquer les principes et les modalités de cette transformation d'organisation. Ce dispositif permettra aussi à l'ensemble des personnels concernés d'avoir des entretiens avec les RH et avec leur ligne hiérarchique. En complément, un accompagnement spécifique des cadres sera déployé, notamment pour mieux appréhender les clés du management en multisites.

Au-delà de la mise en place de la nouvelle organisation en mars, les RH piloteront des travaux, tout au long de 2021, portant notamment sur l'actualisation de la GPEC au regard de l'évolution des métiers, l'évaluation des besoins en formation pour les agents, l'harmonisation de l'organisation du temps de travail dans les centres de contacts, l'évaluation des besoins en ressources nouvelles après avoir identifié les marges d'efficience.

En parallèle, un chantier sera lancé sur l'attractivité des métiers de la relation client et les modalités de recrutement, afin de palier à un recours important à l'intérim et aux ressources non pérennes.

Dans la continuité des précédents chantiers, les travaux se poursuivront pendant la préfiguration et après, notamment autour des sujets suivants :

✓ Pilotage des activités :

La mise en œuvre de la DSC amène à repenser l'ensemble des tableaux de bord, la définition et le suivi de nouveaux indicateurs (poursuite des travaux du Chantier 1).

✓ Harmonisation des outils et procédures

Un état des lieux des procédures et process internes sera réalisé afin d'identifier les étapes de convergence. De même, les équipes de la relation client unifiée devront procéder à une revue des habilitations, des espaces partagés et préparer la généralisation de l'utilisation de certaines applications informatiques (ex. WFM sur la planification)

✓ Nouvelles activités

Il conviendra de poursuivre les travaux sur la mise en œuvre du rapprochement back/front par la priorisation et l'accompagnement des transferts d'activités de 1^{er} niveau aboutissant à une réponse immédiate (poursuite du Chantier 2). Les moyens nécessaires à la réalisation de ces actes feront l'objet d'une évaluation partagée entre la Gestion et la DSC.

Par ailleurs, la professionnalisation de la mesure de l'expérience clients nécessitera une étude précise des besoins en compétences à mettre en place.

✓ Communication opérationnelle

Les activités en lien avec la communication opérationnelle des sites des fonds restent à la DSC ; les collaborateurs ayant des profils proches de ceux de la filière communication auront un lien fort avec la Dircom DRS qui pourra exercer une animation fonctionnelle. Ce principe vaut que les postes soient positionnés à la DSC ou dans les domaines métiers. Un groupe de travail spécifique sera mis en place (poursuite du chantier 5)

✓ Interactions avec les autres directions

Nombreuses et nécessaires, les interfaces avec les autres directions (directions opérationnelles métier, Dircom, direction du projet retraite, département de l'innovation, secrétariat général) seront à optimiser : réinterroger la comitologie existante, créer les conditions optimales pour assurer des points de coordination réguliers et efficaces, fluidifier les échanges d'information et s'assurer que les processus de décisions sont connus et respectés de toutes les parties prenantes (poursuite des travaux du Chantier 3).

• **Impacts de cette évolution et point sur les conditions de santé et sécurité au travail**

➔ **Effectifs de la DSC et impacts sur d'autres directions**

Les deux DRC actuelles, dont l'effectif total est de 353 agents, constituent le socle de la nouvelle direction de la Stratégie clients. Les réflexions engagées depuis juin dernier ont permis également de clarifier le périmètre pertinent de la DSC en regard d'autres directions et ont conduit à envisager les transferts d'activités suivants :

✓ Le **service de gestion des flux à Bordeaux** (PPB300 : 41 agents) rejoindrait la direction des Moyens Opérationnels de l'établissement de Bordeaux (les modalités de ce rapprochement seront présentées aux instances locales)

✓ Les **activités en lien avec les projets retraite** (Inter Régime, DSN) ainsi que **l'offre numérique intégrée aux plateformes PEP's et SARA** seront transférées à la nouvelle direction du Projet Retraite (7 agents concernés). L'objectif recherché est de renforcer la vision métier et fluidifier l'articulation entre ce métier et la DSI en regroupant tous les profils contribuant aux projets au même endroit. Ainsi, les compétences sur la conception et l'amélioration des parcours digitalisés seront complétées de celles qui permettent d'intégrer la communication opérationnelle la plus adéquate et la plus réactive possible en appui à ces parcours.

En mars 2021, l'effectif de la DSC serait de 304 postes, après deux mobilités vers la direction de la gestion à Angers (les postes sont déjà aujourd'hui occupés par des CDP) et l'ajout du poste de directeur de la DSC.

L'effectif se répartirait ainsi :

- Directeur de la Stratégie clients
- Département Stratégie et pilotage de la performance opérationnelle : 78 agents
- Département Centre de contacts retraite : 189 agents
- Département Centre de contacts Formation professionnelle et autres mandats : 36 agents

Cette organisation propose, pour l'essentiel, des regroupements nouveaux d'activités mais ne changera pas les missions et les fiches de postes de la très grande majorité des agents. Les principales évolutions concerneront donc des changements de périmètre d'activité pour les managers (Angers + Bordeaux) ou des changements de manager pour les agents.

Par la suite, ces effectifs pourront être amenés à évoluer, notamment du fait de la redéfinition des niveaux 1 et 2 de réponse aux sollicitations clients, dans un objectif d'enrichissement des missions de premier niveau et de meilleure fluidité de la réponse à l'utilisateur. Il est ainsi envisagé de reporter un certain nombre d'actes aujourd'hui réalisés par des gestionnaires vers les téléconseillers de la future DSC lorsqu'une réponse immédiate pourrait être donnée rapidement.

S'agissant des fonctions support, la DSC étant positionnée de façon transverse au niveau de la direction DRS, elle s'appuiera désormais sur les départements du Secrétariat général de la DRS, Contrôle de gestion et de la performance économique, Contrôle des risques et de la conformité juridique et Pilotage et sécurité du SI .

L'analyse d'activités effectuée par les responsables des fonctions support des deux établissements et ceux du secrétariat général a conduit à la proposition suivante : il est prévu un transfert de 2 ETP vers le SG sur le contrôle de gestion dont 1 ETP depuis la direction de la gouvernance de DRSAP et 1 ETP depuis la direction de la gouvernance de DRSB. Ces transferts se traduiront par au moins une ouverture de poste, un poste de DRSB étant vacant à la suite d'une mobilité, les modalités du transfert d'un ETP de DRSAP restant à préciser.

➔ **Localisation des activités, organisation du temps de travail, polyvalence des agents et parcours professionnels :**

- Toutes les activités seront maintenues sur les sites où elles s'exercent aujourd'hui.
- Ainsi, les 3 services qui structurent le département transversal « stratégie et pilotage de la performance opérationnelle » seront multisites. Ils regrouperont des profils d'agents angevins et bordelais ayant les mêmes compétences et travaillant sur les mêmes activités dans une logique de mutualisation.
A la différence des centres de contact, cette polyvalence est déjà initiée sur plusieurs sujets (reporting, tutoriels, webinaires...). Elle va donc se poursuivre au moment de la création de la DSC, avec toutes les mesures d'accompagnement nécessaires (état des lieux des process actuels, échanges de bonnes pratiques, formations, ...). Par ailleurs, afin d'assurer la cohésion et le pilotage des différentes équipes, il est prévu que la présence managériale soit assurée sur les 2 sites, ce qui constituera aussi un support de prévention d'éventuels risques psychosociaux.
- Dans la phase de préfiguration, seront étudiés les éventuels déménagements de locaux liés aux transferts d'activités prévus et aux rapprochements d'équipe.

- Pour les centres de contacts, dans une première étape, il est décidé de garder l'organisation actuelle des 2 centres de contacts en tenant compte de l'expertise spécialisée des agents. Les fonds gérés actuellement à Bordeaux seront donc toujours gérés par des agents bordelais et les mandats gérés actuellement à Angers (Ircantec, Mines et la formation Professionnelle) resteront gérés par des agents angevins.
Dans une seconde étape, **dont le calendrier sera précisé fin 2021**, au fur et à mesure des simplifications et mutualisations de process opérées dans les directions de gestion Retraite, les centres de contacts évolueront progressivement vers une organisation segmentée par clients, favorisant une plus grande polyvalence, sans pour autant changer la localisation des agents. **Ici aussi, des mesures d'accompagnement seront mises en place, à travers des formations notamment, de sorte à garantir la montée en compétences progressive des agents.**
- Aujourd'hui, deux EIS différents coexistent sur les deux centres de contacts bordelais et angevins. Des travaux seront menés au cours de la période de préfiguration pour évaluer les conditions d'harmonisation de l'organisation du temps de travail.
- Les conditions pour réaliser des mobilités au sein de la DRS resteront inchangées pour les agents ; elles dépendront des vacances de poste et des bassins d'emploi des sites indépendamment du rattachement à la DSC.

2.5. Innovation

- **Contexte et enjeux**

Depuis plusieurs années, la DRS a lancé des initiatives visant à susciter l'innovation, avec ses agents (ateliers créatifs, réseaux apprenants, ID'RS : dispositif d'innovation participative...) ainsi qu'avec ses clients et partenaires (observatoire client, hackathon, ateliers d'idéation et de co-construction).

Créée en 2016, la direction du marketing numérique a fortement contribué au déploiement d'une nouvelle culture numérique, à la professionnalisation des équipes en charge de la conception et du développement des services en collaboration étroite avec les métiers et la filière SI. Ainsi, l'offre de service sur le portail retraite Sara est désormais complète et permet à nos affiliés un parcours proche du 100% numérique ; le portail Peps, rénové, se déploie en plateforme employeurs. Ces pratiques innovantes que les collaborateurs se sont appropriées sont des atouts pour construire, dans les métiers, les services de demain.

La direction marketing numérique a, par ailleurs, permis d'identifier et déployer de nouvelles technologies (robotisation, IA, data...) au service de l'amélioration de nos processus internes ou des services au client.

Les enjeux à venir portent sur une accélération de cette capacité à innover qui passe entre autres par la création d'un département dédié, visible, et doté de moyens.

Innover, c'est faire émerger tout service, ou procédé, processus nouveau ou significativement amélioré à destination des personnels, des clients ou des partenaires. Dans un contexte exigeant du fait des réformes, de l'extension des missions de la DRS et de la transformation numérique, l'innovation est plus que jamais indispensable afin de permettre à la DRS d'apporter des réponses adaptées aux besoins de tous les publics, grâce à une offre de services et d'accompagnement complète, numérique et non numérique.

La DRS a besoin d'accentuer sa capacité d'innovation et de structurer une démarche d'innovation ouverte en propre, dans une logique de réseau avec ses différents partenaires externes et internes, dont la direction de la Banque des Territoires.

Un des enjeux consiste à accepter le risque d'innovation, en y consacrant des moyens humains et financiers afin d'atteindre des réalisations concrètes qui seront bénéfiques par la suite, à la DRS comme à ses mandants.

L'innovation devra donc se matérialiser par un département d'impulsion, de pilotage, d'appui et de réalisation, aux côtés de l'ensemble des directions pour accélérer la dynamique de la DRS, en lui donnant les capacités de monter des projets et produits innovants, de manière flexible, dans un cadre homogène et professionnalisé, dans un contexte où les grands régimes spéciaux progressent en la matière.

- **Objectifs et projet d'organisation cible**

Ces enjeux invitent à envisager une évolution de la direction du marketing numérique vers un département de l'Innovation qui piloterait et mettrait en œuvre le programme d'innovation de la DRS dans son ensemble.

Ce programme, construit avec les parties prenantes en appui de la stratégie DRS, aurait les objectifs suivants :

- Accélérer l'émergence des pratiques et des nouveaux services
- Faciliter la diffusion des innovations au sein de la DRS et maximiser leur utilisation dans différents types de besoins, tout en garantissant leur cohérence
- Optimiser la capacité d'industrialisation des innovations portées, dès leur amorçage
- Positionner la DRS comme un acteur de référence dans les politiques sociales, porteur d'une innovation efficiente et pragmatique, assise sur des réalisations à impact dans les nouveaux services, la data, la robotisation et l'intelligence artificielle.

Pour atteindre ces objectifs, l'organisation du futur département devra le rendre pleinement en mesure d'agir, en mobilisation et en appui de l'ensemble des directions, sur quatre dimensions :

- Imaginer
- Concevoir
- Faire
- Industrialiser

Ce département devra porter un éventail d'expertises, de méthodes et de dispositifs d'innovation. Il aura la flexibilité de les mobiliser en vue d'apporter des solutions aux besoins et problèmes rencontrés par les usagers des plateformes métiers, par nos partenaires acteurs publics ainsi que par les personnels de la DRS. Le département se positionnera ainsi au cœur des évolutions et des enjeux de la DRS, en lien étroit avec les autres directions.

Il s'appuiera à la fois sur les capacités de la DRS mais aussi sur celles de l'Etablissement public, à commencer par la filière SI, ainsi que les entités spécifiques comme la Fabrique Digitale (Datalab...), et en relation de partenariat avec les différents acteurs de l'innovation (Banque des Territoires, BPI...).

L'organisation proposée devra donc être :

- Orientée projets et réalisations.
- Communicante, dynamique et transverse par nature
- Tournée vers une logique de portefeuille d'innovations et de projets.

- Apte à mobiliser des expertises internes et externes
- En capacité d'allouer pour ces projets des crédits innovation, en vue d'appuyer les perspectives de développement de mandat ou des plateformes métier existantes

Le département sera constitué de 4 pôles :

- Le pôle **Innovation ouverte**
 - Piloter ou animer les réseaux internes (ID'RS, référents innovation...)
 - Identifier dans l'écosystème externe des solutions, savoir-faire ou services par des appels à projets ou une veille active
 - Concevoir les dispositifs d'innovation ouverte adéquats pour les objectifs recherchés
 - Piloter les comités innovations avec le développement et les plateformes métiers
 - Incuber et amorcer les innovations (intrapreneuriat, start-ups...)
- Le pôle **Produits et solutions**
 - Identifier dans l'écosystème interne des solutions, savoir-faire ou services réutilisables
 - Déployer des « capacités » et lever les freins : produits, solutions, méthodes sur étagère à expertise forte. Exemples : analyse de processus et déploiement RPA, stratégie métier et portail API, pilotage de projets transverses transformant
 - Composer des équipes ad'hoc par rapport à une innovation, en gérer les produits, instruire l'industrialisation
- Le pôle **Design**
 - Délivrer à façon des capacités d'idéation et d'ateliers de conception de services
 - Porter le design transverse DRS pour faciliter le déploiement d'innovations dans le cadre DRS et garantir l'homogénéisation des designs des produits DRS
 - Contribuer directement au design de certains produits ou projets
- Le pôle **Data**
 - Piloter le dataoffice et favoriser la mobilisation croisée des métiers sur la Data
 - Favoriser l'émergence de nouveaux cas d'usages
 - Apporter une expertise sur des exploitations innovantes ou avancées des données au profit de différentes directions
 - Appuyer la professionnalisation des directions, en compétences et en outillages

Un adjoint et un assistanat, étoffé dans ses missions, viendront compléter la capacité d'accompagnement et d'anticipation du département, en permettant une gestion transparente du portefeuille de projets d'innovation, une collaboration permanente avec l'ensemble des directions jusqu'à l'industrialisation, et un bon accompagnement des collaborateurs mobilisés dans les dispositifs.

Chaque pôle fonctionnera en réseau avec les compétences associées au sein de la DRS, de la filière SI ou de l'Etablissement Public, notamment :

- Innovation ouverte avec Réseaux ID'RS & Innovation, Change Makers...
- Produits et solutions avec Filière SI, Blockchain...
- Design avec Réseau des designers DRS (UX, UI...), Studio Design...
- Data avec Dataoffice et filière Data DRS, Datalab

Cette approche permettra une flexibilité par projet via la constitution rapide, pour un objectif donné, d'équipes produit constituées à la fois d'expertises propres au département, de missions données à des agents issus de différentes directions et d'expertises externes.

- **Point d'étape sur la démarche mise en œuvre et prochaines étapes**

La structuration de l'innovation s'inscrit par essence dans une démarche participative embarquant tous les agents concernés.

Pour ce faire, un groupe de travail a été constitué et un accompagnement par un prestataire expert en innovation est mis en place afin de s'inspirer des bonnes pratiques des autres acteurs et de définir un dispositif adapté au contexte de la DRS, avec une visée spécifique d'industrialisation.

Le groupe de travail regroupe des experts des plateformes Retraites, Handicap, Formation professionnelle, de la data, des représentants du réseau l'DRS, la filière SI, les fonctions développement, communication et juridique. Il se réunit à compter de mi-octobre avec des attendus jusqu'à début 2021.

L'organisation pressentie a été construite :

- Au travers d'ateliers avec l'ensemble des personnels de la DMN
- Avec l'appui du prestataire et des références d'organisations ayant fait leurs preuves dans la poursuite d'objectifs de même type
- Au regard des objectifs d'expertise et de flexibilité poursuivie dans les dispositifs d'innovation à mobiliser, avec les premiers échanges tenus au sein du groupe de travail innovation.

Au-delà de l'organisation elle-même, le succès de la démarche reposera sur la définition des interfaces entre départements et directions, leur bonne adoption par toutes les parties prenantes et la valeur respective apportée par chacun à l'autre. La mission en cours du prestataire retenu avec le groupe de travail innovation permettra, en apportant les réponses aux questions indiquées, de s'assurer de ces facteurs clés de succès.

Des actions début 2021 permettront le déploiement du dispositif et l'embarquement de tous, en expliquant son fonctionnement et le rôle attendu par chacun.

- **Impacts de cette évolution et point sur les conditions de santé et sécurité au travail**

Le département innovation serait constitué de 14 collaborateurs

- 11 collaborateurs sur 15 viendraient de la DMN
- 2 postes sont à pourvoir dont 1 poste de responsable Innovation ouverte dont le recrutement est déjà lancé et 1 poste de designer UX à pourvoir
- 1 collaborateur de l'établissement Angers Paris rejoindrait le nouveau département

Il est précisé que les 4 collaborateurs de la DMN ne rejoignant pas ce département seront rattachés comme chefs de produit Portail à la direction du Projet Retraite (pour 3 agents) et au département Handicap (pour 1 agent)

Le département Innovation s'appuiera sur les fonctions support contrôle de gestion, appui juridique, risques du Secrétariat général de la DRS, sans impact significatif car cela s'inscrit dans le prolongement de ce qui est déjà en place pour le support de la DMN.

L'implantation géographique des agents appelés à rejoindre le Département restera inchangée. Dans la mesure du possible, on veillera au sein des principales implantations géographiques à rapprocher les équipes.

2.6. Développement

• Contexte et enjeux

L'action de la Caisse des Dépôts requiert une nouvelle étape dans le domaine sanitaire et social, rendue encore plus nécessaire par la pandémie et ses conséquences économiques.

Le directeur général a validé l'évolution de la DRS pour en faire le pivot, au sein du groupe Caisse des Dépôts, de l'appui aux politiques sociales du pays. Cette extension des missions de la DRS vient s'ajouter à des nouvelles missions ou projets très structurants dans les domaines des retraites, de la formation professionnelle et du handicap que connaît la DRS depuis plusieurs mois.

Dans ce contexte d'élargissement du champ d'action de la DRS, les missions du service Développement de la DRS ont également évolué. Il assurait jusqu'à présent une double fonction de coordination des projets nouveaux et des offres de services et de prospection de nouveaux partenariats. Son rôle s'est désormais enrichi du pilotage de la relation consolidée de la DRS avec la Direction de la Banque des Territoires et avec les autres entités de l'Etablissement public comme du Groupe.

La mission transverse confiée par le directeur général à la DRS sur les champs de la santé et du médico-social sera donc appuyée tout particulièrement par ce service, en liaison avec le nouveau département Grand Age et Santé.

• Objectifs et projet d'organisation cible

Afin d'accompagner ces évolutions, il est envisagé de ne plus positionner le développement comme un service au sein de la Direction du Développement, des Etudes et des Statistiques mais d'en faire un département autonome, afin de le placer au plus près des décisions stratégiques portées par la direction générale de la DRS, en tant que fonction transverse s'appuyant sur des relais au sein de ses directions.

Le département du Développement sera constitué d'une directrice, transformation du poste de directrice développement adjointe du DDES et de 3 chargés de développement (postes non modifiés).

Le département Développement travaillera en lien étroit avec l'ensemble des directions de la DRS, notamment avec le département Grand Age et Santé, la direction du Projet Retraite, le département Handicap le département Innovation. Il veillera également à renforcer le travail en réseau avec les établissements de Bordeaux et d'Angers-Paris, afin d'accompagner les projets de développement de ces établissements et de les associer à l'ensemble des chantiers portés par la DRS. L'objectif partagé sera de développer et rendre visibles les compétences de la DRS dans le champ social, avec une stratégie d'influence locale et nationale et de valoriser l'offre plateforme numérique de la DRS à destination du grand public.

Par ailleurs, ce département continuera à appuyer et conseiller la direction et les services de la DRS dans le champ du développement et plus particulièrement à :

- Participer à l'élaboration de la feuille de route de la DRS dans les secteurs en développement, éclairer et faciliter la prise de décision
- Être en veille pour identifier de nouveaux services et de nouveaux partenaires dans les domaines de la protection sociale, de la solidarité et de lutte contre l'exclusion sociale, en application de la stratégie DRS et de ses priorités : analyser les besoins non couverts, alerter la direction sur des pistes de développement, innover en imaginant des prestations nouvelles s'appuyant sur les expertises de la DRS

- Catalyser les idées émergeant des échanges internes à la DRS (comité innovation, revue des mandats, comité de développement.....) et accompagner la mise en œuvre des réformes
- Accompagner les relations institutionnelles et assurer la relation avec les clients externes et internes : être un point d'entrée, valoriser la richesse des savoir-faire et des métiers de la DRS, simplifier les démarches des partenaires actuels ou à venir
- Développer des outils méthodologiques destinés à aider les directions de la DRS dans leurs projets de développement
 - Piloter, accompagner ou suivre les projets de développement en coordonnant les contributions des différents experts

- **Point d'étape sur la démarche mise en œuvre et prochaines étapes**

Afin de mettre en œuvre ce nouveau positionnement du Développement dans les meilleures conditions possibles, plusieurs réunions de travail ont été organisées depuis septembre 2020 sur les sujets Retraite, Grand Age et Santé, Innovation et Handicap.

Par ailleurs, des entretiens individuels ont été menés entre la responsable du service Développement et chacune des chargées de Développement afin d'identifier les impacts sur leurs missions des évolutions d'organisation envisagées pour la DRS. Ces échanges se poursuivront début 2021, notamment dans le cadre des entretiens annuels.

- **Impacts de cette évolution et point sur les conditions de santé et sécurité au travail**

Cette évolution conduit à scinder l'actuelle direction du Développement, des Etudes et des Statistiques, en une direction des Etudes et des Statistiques et un département Développement, chacune des entités étant désormais rattachée directement au directeur et à la directrice déléguée.

L'impact sur les fonctions support ne sera pas significatif puisque le dimensionnement de ces deux entités ne varie pas. L'assistante de direction affectée à la direction du Développement, des Etudes et des Statistiques poursuivra ses missions pour la direction Etudes et Statistiques ainsi que pour le département Développement.

La responsabilité du pilotage de l'actuel service Etudes et statistiques sera désormais assurée par l'actuel directeur du Développement, des études et des statistiques, en lieu et place et du responsable du service Etudes et statistiques qui a effectué une mobilité au 1er septembre 2020. Cette évolution n'aura pas d'impact sensible sur le fonctionnement, les missions et les responsabilités des personnels de l'actuel service Etudes et statistiques.

2.7. Synthèse des impacts des évolutions sur les fonctions support

Les 6 directions et départements, ci-dessus décrits, s'appuieront en termes de fonctions support sur les départements du Secrétariat général de la DRS : Contrôle de gestion et de la performance économique, Contrôle des risques et de la conformité juridique et Pilotage économique et sécurité du SI.

Le Secrétariat général de la DRS assure, d'ores et déjà, des missions de deux natures différentes :

- Consolider, au niveau de la direction DRS, les éléments de pilotage budgétaire, pilotage de l'activité, contrôle des risques et conformité juridique, pour en effectuer la coordination centrale et le « reporting », notamment vis-à-vis de l'Etablissement public.

- Assurer le support de plusieurs directions opérationnelles, dites « fonctions mutualisées », telles que la DFP, la DIC, la DMN, la DDES, tant sur les volets budgétaires que risques et juridiques.

Les projets inter-régimes, le Développement et la DMN étant déjà supportés par les équipes du Secrétariat général, l'impact principal sera lié à la mise en place du département Handicap et de la direction de la Stratégie Clients.

Dans les deux cas, une analyse d'activités a été effectuée par les responsables des fonctions support des deux établissements et ceux du secrétariat général. Cette analyse a conduit aux propositions suivantes.

S'agissant du Handicap, il est prévu un transfert de 2 ETP sur le contrôle de gestion, depuis la direction de la gouvernance de DRSAP vers le SG. Deux collaborateurs, déjà localisés à Paris, sont identifiés dans le cadre de ce transfert et seront consultés et accompagnés dans cette évolution de rattachement. Il est prévu également un transfert de 2 ETP sur l'appui juridique, depuis la direction de la gouvernance de DRSAP vers CRCJ qui s'effectueront par ouvertures de postes, en lien avec deux départs en retraite prévus en 2021 au sein de la direction de la gouvernance de DRSAP.

S'agissant de la Relation clients, il est prévu un transfert de 2 ETP vers le SG sur le contrôle de gestion dont 1 ETP depuis la direction de la gouvernance de DRSAP et 1 ETP depuis la direction de la gouvernance de DRSB. Ces transferts se traduiront par au moins une ouverture de poste, un poste de DRSB étant vacant à la suite d'une mobilité, les modalités du transfert d'un ETP de DRSAP restant à préciser.

3. Le dispositif d'accompagnement au changement

Le dispositif d'accompagnement au changement a été construit conformément à la charte des bonnes pratiques dont l'application est déclinée en annexe 3, à l'attention particulière des membres du CSSCT.

Il a également été établi en fonction de l'analyse des risques RH, organisationnels et opérationnels, afin d'identifier les actions spécifiques et correctives à mettre en œuvre pour les réduire.

Des binômes, composés d'un chef de projet métier et d'un référent RH transversal, ont été constitués pour chaque évolution d'organisation envisagée.

Le référent RH mobilise, pour accompagner la réflexion du chef de projet, l'ensemble des compétences de la RH DRS : gestion administrative sur les sujets de recensement des effectifs, statuts, GPEC et Formation pour faciliter l'adéquation profil/poste, conseil et accompagnement RH et peut faire appel en cas de besoin au réseau d'appui psychologique et social.

En complément, les groupes de prévention des risques psychosociaux (Groupes RPS) des CSSCTL d'Angers, Bordeaux et Ile de France, seront associés pleinement à la démarche d'accompagnement du changement. Ces groupes, composés des acteurs de la prévention des différents sites (en particulier assistant de prévention, médecin, psychologue, assistante sociale) se réunissent régulièrement afin d'analyser les problématiques et les difficultés de vie au travail et proposer des actions visant à développer une culture de prévention (formation, information, sensibilisation...).

Dans le cadre de cette évolution d'organisation, ils seront saisis dans leur rôle de préventeur, afin d'assurer le suivi local de ses impacts, notamment des situations présentant un risque avéré et d'alerter en conséquence. Les rapports qu'ils produiront, portant sur les risques, les alertes et les propositions, seront examinés lors de chaque séance du comité national de suivi de l'évolution d'organisation de la DRS, tout au long de 2021.

Une mission, confiée à un ergonome prestataire, viendra compléter le dispositif d'accompagnement au changement, en particulier pour les agents de la direction de la stratégie clients. L'expertise de l'ergonome sur les conditions et sur l'organisation du travail contribuera à prévenir les risques, en intégrant les enjeux de bien-être au travail.

Le calendrier de mise en œuvre des différentes actions du dispositif d'accompagnement sera progressif et aligné au calendrier des différentes évolutions. La première étape du processus d'accompagnement au changement, détaillée ci-après, pourra être pleinement déployée à la suite de la présente consultation des instances.

3.1. Etape 1 de l'accompagnement au changement

Cette première étape a débuté et se déroulera jusqu'en mars : le travail d'étude et de préparation, avec l'élaboration des cartographies et des matrices de passage va s'intensifier après la présentation aux instances ; l'information auprès des personnels concernés et les entretiens individuels se poursuivront jusqu'à la mise en place de l'organisation en mars 2021.

- **La phase d'étude**

Cette phase réalisée avec l'équipe RH dédiée, en lien avec les chefs de projets, intègre plusieurs composantes que sont :

- L'analyse des ressources
 - o Elaboration de la cartographie des ressources impactées, actuelle et projetée
 - o Identification des impacts RH par nature : changement de rattachement hiérarchique, évolution du contenu du poste, durée du projet, évolution des compétences, modification interfaces autres équipes, intégration équipe multi -site et impacts sur autres équipes
- La définition des matrices de passages et les fonctiogrammes
- L'analyse des impacts sur les autres directions et notamment les fonctions support

Une première analyse de la cartographie des ressources impactées fait ressortir un effet limité sur les conditions de travail des personnels, notamment en raison de la continuité d'exercice des missions (même nature de tâches) pour la grande majorité des personnels concernés par le projet de d'évolution. Les changements pour les collaborateurs concernent, en grande majorité, l'entité de rattachement ou/et éventuellement de supérieurs hiérarchiques.

Des éléments plus précis sur les impacts et les risques sont apportés à l'attention des membres du CSSCT en annexe 2 - Etude d'impacts et cartographie des risques du projet de la DRS.

Tous les personnels et toutes les directions ne sont pas impactés de la même façon par cette évolution de l'organisation DRS. De ce fait, l'accompagnement proposé sera différencié en fonction de l'impact de chaque évolution sur la situation de travail de chacun des agents concernés. Il sera donc proposé un dispositif de base commun à tous les collaborateurs et à toutes les directions et un complément sera destiné aux collaborateurs pour lesquels l'impact est plus fort.

- **La phase d'accompagnement collectif et individuel**

Deux niveaux d'interventions sont prévus pour accompagner les personnels : un volet d'accompagnement individuel et un dispositif d'accompagnement collectif.

Il est proposé de décliner un plan d'accompagnement harmonisé à l'ensemble des directions de la DRS concernées par les évolutions, s'appuyant sur une équipe RH présente sur les trois sites et ce, tout au long de la mise en œuvre du projet. Le fonctionnement transversal garantira une homogénéité dans le processus d'accompagnement.

Cette démarche repose sur des grands principes clefs :

- Démarche collective structurée, connue et harmonisée sur les trois sites
- Transparence des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre
- Réponses adaptées aux situations individuelles
- Un accompagnement adapté à chaque projet et à ses incidences

- **L'accompagnement individuel**

L'équipe RH dédiée est composée de 11 conseillers RH répartis sur les 3 sites. Elle mobilisera différents dispositifs en fonction des besoins : entretiens d'orientation professionnelle, entretiens de mobilité, coaching, formations, bilans de compétences, etc.

Une attention particulière sera portée à toutes les situations individuelles qui seront impactées par la réorganisation. Il a été identifié trois typologies de situation :

- Transfert d'activité dans une autre structure à **périmètre inchangé de responsabilité** (avec ou sans changement rattachement hiérarchique), le collaborateur ou manager, sera informé de son futur rattachement par son responsable hiérarchique actuel. Il pourra, s'il le souhaite, bénéficier d'un entretien RH.
- **Evolution significative des activités du collaborateur** en complément de l'information par son responsable hiérarchique actuel, il bénéficiera d'un entretien avec l'équipe RH métier dédiée. A l'issue, la nouvelle fiche de poste lui sera communiquée et si besoin, un plan de formation sera élaboré.

Un manager pour lequel un changement de niveau de responsabilité, d'équipe et/ou de périmètre interviendrait, bénéficiera d'un accompagnement ciblé et un appui managérial individualisé, en complément des mesures indiquées ci-dessus, afin de lui permettre de prendre en compte les situations de transition dans son rôle de manager

- **Pour le collaborateur qui aura exprimé un souhait de mobilité** : proposition d'un accompagnement individualisé avec l'équipe RH pour accompagner sa mobilité. Si la mobilité n'est pas effective avant le transfert du poste dans la direction d'accueil, le collaborateur intégrera cette dernière, tout en continuant à travailler son projet professionnel.

Les postes transférés vers une nouvelle structure avec leur titulaire actuel ne feront pas l'objet d'une publication dans Mobil & Vous. Les postes vacants, création ou remplacement, seront pourvus selon le processus de recrutement en vigueur à l'Etablissement public.

Un soutien individuel sera apporté tout au long du projet au manager dans son rôle de manager, s'il le souhaite, pour l'aider à accompagner son équipe dans cette période de changement et en cas de situation individuelles complexes.

- **L'accompagnement collectif**

En complément des accompagnements individuels, un plan d'accompagnement collectif comprenant des actions de formations sera mis en place, tenant compte des besoins des équipes relatifs à de nouveaux services et à d'éventuelles nouvelles modalités de travail. Le travail d'identification de ces besoins a déjà démarré dans les différents chantiers en cours.

Dans les services plus directement impactés par les évolutions d'organisation, une séquence d'information et d'échanges collective sera organisée, permettant de communiquer l'ensemble du dispositif, en présence de la cellule d'accompagnement RH. A l'issue de cette séquence, des entretiens individuels seront proposés.

Les services dont l'organisation fait l'objet d'une mise en œuvre progressive pourront si nécessaire bénéficier, en complément de l'accompagnement du service RH de la DRS, d'un accompagnement renforcé par un prestataire externe visant à les appuyer dans leur réflexion en vue d'une seconde étape.

Au 1^{er} semestre 2021, un dispositif de formation à l'attention de l'ensemble du personnel DRS sera proposé et décliné. Ce module sous format e-learning a pour objet de permettre une bonne acculturation à la DRS, à son organisation et aux objectifs et ambitions poursuivis. Porteur de sens, il vise à renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation des personnels dans un contexte de changements et d'évolution du périmètre d'intervention de la DRS dans la sphère sociale, entraînant un changement de nom.

3.2. Etape 2 de l'accompagnement au changement

La seconde étape du processus d'accompagnement au changement s'échelonne tout au long de l'année 2021, afin d'accompagner les managers dans la cible de l'organisation. Lors de cette seconde phase, dans les directions les plus impactées dont la DSC, un travail en profondeur sera réalisé avec une revue des processus, une analyse des écarts entre ressources et compétences actuelles/projetées qui donnera lieu à un accompagnement en termes de formation, tutorat...

- **La phase d'étude**

Conduite à l'initiative des directions métier, le service RH s'associera à cette phase d'étude pour :

- Effectuer une revue des processus, et mesurer les impacts sur les périmètres, les rôles et responsabilité par rapport à la « vision cible »
- Analyser les écarts entre les ressources et compétences actuelles et projetées et identifier les besoins à couvrir

- **La phase d'accompagnement individuel et collectif**

Au regard des impacts identifiés (sur les périmètres, rôles et responsabilités mais également les postes et compétences à couvrir), cette phase d'accompagnement permettra de :

- Engager une revue des personnels avec les managers et proposer si besoin, un accompagnement complémentaire de développement de compétences (immersion, tutorat, ateliers pratiques, formation, ...)
- Effectuer une revue des fiches de postes pour harmoniser les postes et Emplois repères dans les services réunifiés / regroupés
- Revisiter et marketer les parcours de formation métier (extension de domaine d'activité, prise de poste à la professionnalisation, ...)
- Proposer des passerelles

En fonction des besoins, le recours à une prestation pour structurer le parcours de développement des compétences pourra être proposée au directeur / chef de projet.

Le dispositif d'accompagnement, durant tout le projet, s'articule avec un plan de communication spécifique, piloté par la direction de la communication DRS, en lien avec les équipes RH.

4. La communication interne

Le contexte et les intentions de ce projet d'évolution d'organisation ont fait l'objet de premiers échanges avec les agents de la part des managers, informés eux-mêmes au sein des différents comités

de direction de la DRS, dans lesquels le directeur et la directrice déléguée de la DRS sont intervenus depuis début septembre.

Ce projet a également été évoqué devant plus de 500 cadres de la DRS, lors de la convention numérique de l'encadrement de la DRS des 12 et 13 octobre.

Le dialogue avec l'ensemble des personnels va se poursuivre dans les semaines et mois qui viennent, dans l'objectif de clarifier les objectifs et les périmètres des évolutions envisagées et de recueillir leurs questions et attentes, afin de mieux préparer les dispositifs d'accompagnement individuel et collectif.

A ce jour, plus de 100 collaborateurs sont engagés dans les différents groupes de travail du projet. Ils ont participé aux travaux de réflexion et à l'élaboration des propositions qui permettent de détailler les missions, ainsi que les modalités d'organisation des futures entités et leur articulation avec les autres services de la DRS et leur écosystème.

Dans l'objectif de fournir une information régulière aux personnels, un plan de communication à destination des collaborateurs de la DRS pourra être mis en œuvre dès la mi-décembre après le passage devant les instances. Ce plan de communication est joint en annexe 4 de la présente note.

Ce plan pourra se décliner vers différentes audiences :

- L'ensemble des personnels de la DRS
- Les personnels encadrants de la DRS
- L'ensemble des personnels d'une direction spécifiquement concernée par les évolutions

Afin de soutenir le projet d'évolution de l'organisation sur toute sa durée, le plan de communication mettra en avant des grandes phases du projet. Ces repères temporels renforceront la lisibilité du projet lors des instances sociales. Ainsi, il est proposé de couvrir médiatiquement les 3 phases suivantes :

- Lancement
- Mise en œuvre
- Retour d'expérience

D'ici la fin de l'année 2020, l'information portera particulièrement sur les sujets suivants :

- Adoption d'un nom pour le projet d'évolution de l'organisation de la DRS
- Changement de nom de la DRS
- Etat des lieux des chantiers en cours
- Mise en perspective avec le plan stratégique

En parallèle, un travail préparatoire est lancé pour mettre en place des événements qui généreront des interactions entre la direction de la DRS et les agents, ainsi que des outils de communication en appui des services RH dans l'accompagnement des collaborateurs.

5. Le dialogue social

Le projet d'évolution de la DRS a été présenté pour information, sur la base d'une note d'intention, aux membres du CUEP du 4 novembre.

Le projet a également été évoqué auprès des organisations syndicales représentatives lors des réunions trimestrielles de dialogue informel DRS, en particulier les 21 septembre et 16 novembre derniers. En complément, des rencontres bilatérales avec chacune des organisations syndicales ont été proposées en octobre et en novembre.

L'évolution d'organisation, exposée dans la présente note, fait l'objet d'une consultation pour avis des membres du CUEP du 18 décembre 2020 après saisine préalable du CSSCT de l'EP du 10 décembre.

Ce projet sera ensuite présenté pour information aux instances locales, assorti de compléments précisant les impacts locaux, sur lesquelles les instances d'Ile-de-France, Angers et Bordeaux seront consultées, pour avis, en janvier 2021.

Il est proposé de poursuivre le partage régulier d'informations et le dialogue avec les représentants du personnel, pendant la phase de mise en place de la nouvelle organisation, dans le cadre d'un groupe de suivi dédié qui se réunirait périodiquement tout au long de l'année 2021. Les modalités de fonctionnement, la participation, la fréquence de ce suivi seront définis conjointement.

A chacune des réunions de ce comité de suivi, seront examinés les rapports réalisés périodiquement par les groupes de prévention des risques psychosociaux locaux d'Angers, Bordeaux et Ile-de-France.

Un bilan de la mise en place de la nouvelle organisation serait présenté au CUEP au cours du second semestre 2021.

6. Prochaines étapes

A la suite de la présente consultation des instances, la DRS prévoit de déployer le dispositif d'accompagnement du changement ainsi que le plan de communication interne afin de prendre pleinement en compte les questions et les attentes des collaborateurs et de les accompagner jusqu'à la mise en place de la nouvelle organisation au 1^{er} mars 2021 et au-delà.

Cette évolution d'organisation de la DRS entraînera la mise en place d'un nouvel arrêté portant délégation de signature de la DRS ainsi que d'un nouvel arrêté d'organisation de la Caisse des Dépôts. Conformément à la hiérarchie mise en place dans l'arrêté du 18 mai 2020 d'organisation de la Caisse des Dépôts, la DRS sera organisée en directions et en départements, eux-mêmes structurés en services puis en unités.

S'agissant spécifiquement de l'évolution des directions de la relation clients, ces dispositifs d'accompagnement RH et de communication interne s'inscriront dans la démarche de préfiguration placée sous le pilotage du préfigurateur, dont la lettre de mission et la désignation interviendront fin décembre. Les personnels concernés seront étroitement associés aux travaux de préfiguration. Cette phase de préfiguration permettra de préciser les aspects organisationnels et individuels à prendre en compte pour la mise en place de la direction de la Stratégie clients au 1^{er} mars 2021. Certains travaux lancés pendant la préfiguration se poursuivront au-delà de mars afin de continuer à améliorer progressivement les fonctionnements et l'offre de services de cette direction

Le directeur des retraites et de la solidarité

Annexe 1 : Fonctiogrammes de la DRS

Annexe 2 : Etude d'impacts et cartographie des risques – A l'attention des membres du CSSCT

Annexe 3 : Dispositif RH d'accompagnement au changement – A l'attention des membres du CSSCT

Annexe 4 : Plan de communication Evolution20.21