

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE

Paris, le 02 Mars 2021

Le Directeur

**Note à l'attention des membres du CSSCT national du 11 mars 2021  
et des membres du Comité Unique de l'Etablissement public du 19 Mars 2021**

**Objet : Projet d'évolution de la fonction Formation de la Direction des Ressources Humaines  
et de son organisation**

Annexe :

- *Fonctiogrammes organisation actuelle et cible*  
*Matrice de passage*

Le projet stratégique de la Caisse des Dépôts inscrit notre Etablissement public comme **un acteur majeur du développement** et de la relance du pays, tant dans la dimension économique que sociale ou territoriale.

Pour mener à bien cette ambition, la CDC s'attache depuis plus de 2 ans à reconfigurer son organisation et sa gouvernance autour de ses principaux **métiers** et à viser une efficacité accrue de ses fonctions supports. Son **projet managérial**, « Grandissons Ensemble », poursuit l'objectif d'une plus grande autonomie et responsabilisation de chacun afin d'optimiser le fonctionnement de l'ensemble des équipes et des échanges entre elles.

Cela implique d'aborder de **façon renouvelée le sujet des compétences et de leur développement par la formation**, en tant que levier RH majeur au service du projet stratégique. De quelles compétences avons-nous besoin, aujourd'hui, demain ? Comment les faire grandir et fructifier et accompagner les agents dans leurs parcours professionnels ?

En outre, face aux évolutions structurantes et accélérées du monde du travail et du secteur de la formation professionnelle lui-même, nous devons faire évoluer notre approche. La crise sanitaire vécue en 2020, et les adaptations qu'elle a nécessitées (plus de distanciel, nouvelles formes de travail...), ont un impact direct et immédiat sur le service rendu en matière de formation et de développement des compétences.

Au-delà de ce contexte stratégique, c'est dans le prolongement des adaptations antérieures de la filière RH et de son unification en 2019 que s'inscrit ce projet. En effet, un chantier opérationnel consacré à la formation était intégré à la première phase du projet « **Objectif Clients RH** », présenté en **CUEP le 20 mai 2019**.

Les réflexions et propositions conduites à l'issue de ce chantier ont approfondi, pour la fonction formation, le **cœur de l'évolution pour la DRH** dans son ensemble, autour de deux axes : **l'unification de la filière** d'une part, et une **meilleure définition des rôles entre le niveau transversal** (stratégie, pilotage, outils transverses...) et **le niveau de proximité**, en mettant l'accent sur les fonctions de conseil et d'accompagnement auprès des métiers. L'ensemble de ces travaux nous conduisent aujourd'hui à repenser l'organisation de la formation, dans une approche plus mutualisée.

Ce chantier a associé les équipes comme les directions métiers et les agents dans une démarche de **réflexion participative** sur une **vision partagée** des évolutions de la fonction formation. La DRH s'est aussi engagée dans un **projet d'optimisation des processus et des modes de travail** internes à la fonction RH pour mieux encore répondre aux besoins de l'ensemble de ses « clients ».

C'est dans ce cadre que la présente note vient soumettre à la consultation des instances représentatives du personnel les **enjeux et les impacts organisationnels de l'évolution de la fonction formation**. Ces propositions aboutiraient à une adaptation de l'organisation en deux temps, à horizon du **deuxième trimestre 2021** tout d'abord, puis au **dernier trimestre 2021**.

Les présentes propositions de nature organisationnelle auraient vocation à se déployer sans préjudice, sur le fond, tant de la présentation devant le CUEP du **plan triennal de développement des compétences**, que des orientations qui pourraient découler de la négociation à venir sur l'emploi, les parcours et le développement des compétences, inscrite à **l'agenda social 2021**.

## **I. UNE ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION FORMATION QUI ATTEINT SES LIMITES**

### **1. Une fonction formation « dispersée »**

L'organisation actuelle de la fonction formation est héritée de l'organisation antérieure à la réunification de la filière RH. Cette fonction formation n'avait pas encore donné lieu à une évolution tirant les conséquences de l'évolution globale de la filière depuis 2019. Elle se compose de 2 services transverses, s'adressant à des segments de clients distincts, et d'équipes formation au sein des pôles RH métiers de proximité.

Elle est constituée de 37 ETP, aujourd'hui répartis sur 6 départements RH.

- **Un service transverse au service de tous les collaborateurs de l'EP, au sein du Département Emploi, Rémunération, Développement des compétences (DHEC)**

Composé de 11 ETP, dont un manager, le service transverse de l'Etablissement public assure des prestations de formation pour l'ensemble des agents. Il assure des missions de pilotage de la fonction formation et de l'application **Form&Vous**.

Son **pôle ingénierie** (5 ETP), assure l'ingénierie de formation transverse et gère, depuis 2019, les écoles transverses. Son **pôle appui au déploiement** (5 ETP) assure la gestion de sessions de formations et des inscriptions, des activités de suivi budgétaire et de facturation.

#### **Les écoles**

Cf le plan triennal de développement des compétences 2019-2021, et son actualisation présentée au CUEP du 23 juillet 2020

*Le principe fondateur des écoles est de rassembler, sous une même thématique, une famille de formations et autres modes pédagogiques stratégiques liés aux compétences clés de l'Etablissement Public. Les écoles fonctionnent sur un principe de transversalité, afin de décloisonner l'environnement des agents dans leurs séquences de formation. Ce mode de fonctionnement doit contribuer au partage d'une culture commune, à favoriser la collaboration et la mobilité interne.*

*Certaines écoles ont un ou des sponsors opérationnels qui aident à définir les orientations générales, à porter la communication et à rassembler des experts de référence autour du travail sur l'offre de chaque module. Elles affichent 4 valeurs : anticipation, fidélisation, dynamisme, clarté.*

*Les moyens pédagogiques qu'elles mobilisent sont aussi variés que nécessaire, qu'il s'agisse de formateurs internes ou externes, de format présentiel ou à distance, de modules en libre-service ou de parcours prédéterminés.*

*Elles s'organisent sous forme de blocs de compétences pour correspondre à un besoin de souplesse au sein de filières et de métiers dont les compétences sont de moins en moins délimitées.*

C'est sur la base de ce concept qu'existent désormais l'école du digital et l'école de la performance, en plus de l'école du management, et que sont en préfiguration l'école de la finance (lancement prévu le 31 mars 2021) et l'école des territoires. L'école des politiques sociales est en réflexion avec la DPS.

- **Une Université CDC, au sein du Département des Cadres de Direction et du Management (DHCDM)**

Composée de 7 ETP, dont un manager, l'« Université du Groupe » assure des prestations de formation pour les cadres de direction et pour l'ensemble des managers du Groupe Caisse des dépôts, chefs de projets, animateurs de réseaux et viviers. L'Université porte les programmes de développement des compétences et des postures managériales, d'intégration et de connaissance du groupe. 3 ETP assurent des missions d'ingénierie et 3 ETP des fonctions d'appui.

- **Des « pôles » formation de proximité, au sein des RH Métiers, avec de fortes disparités, tant en termes d'organisation que de missions (ingénierie, suivi d'actions de formation, inscriptions, logistique, voire des activités GPEC/examens et concours pour certaines équipes...) :**

- Pour la **RH Métiers Fonctions Support** (nombre d'agents suivis par la RHM <sup>1</sup> = 1372) : n'ayant pas d'équipe dédiée, c'est le service formation/DHEC qui assure cette prestation pour les directions concernées, DRH et SGG principalement.
- Un **service formation** à la **Direction Banque des Territoires** (1726 agents) : rattaché au service RH-BDT, le service formation se compose de 6 ETP, dont un manager.
- **De 3 pôles de formation** pour la **DPS** (1751 agents), rattachés aux différents services Ressources humaines des établissements de la DPS et qui se déclinent comme suit :
  - 1 pôle formation situé à Bordeaux, composé de 4 ETP (dont un manager) (792 agents rattachés ; 1029 agents sur le site)
  - 1 pôle formation situé à Angers, composé de 5 ETP (dont un manager) (669 agents rattachés et répartis sur (Angers/Cholet/ Metz/ Paris) ; 656 agents sur le site)
  - 1 pôle pour Paris, avec 2 ETP (290 agents rattachés et répartis sur Paris/ Angers/ Bordeaux ; 237 agents sur Paris)

A noter, les services formation des sites assurent des activités RH transverses telles que la gestion de proximité des examens et concours sur Bordeaux et sur Angers, une activité gpec, le suivi de titularisation, la gestion des prestations RH transverses, ainsi que la gestion logistique des formations EP sur les sites.<sup>2</sup>

- Pour la **RH Métiers Finances** (573 agents), une **fonction de formation** assurée par 1 ETP

<sup>1</sup> Chiffres données sociales 31/12/2020 – effectifs par direction

<sup>2</sup> Pour la RH métier DPS, un détournement fin de ces activités permettra d'ajuster le périmètre des effectifs dédiés à la formation, en vue de l'étape 2 du projet d'évolution de la fonction formation.

- Pour la **RH Métiers Risques, Contrôle, Audit, Juridique**, (471 agents), une **fonction de formation** portée par 1 ETP, mais qui ne couvre pas l'intégralité des directions métiers de ce périmètre, d'où une partie de prestation de service par le service formation DHEC.

## **2. Des marges de progrès pour le pilotage et la mise en œuvre de la politique de formation identifiées dans le cadre d'une mission d'audit-conseil de DGAU**

Conduite fin 2019-début 2020, la mission d'audit sur la fonction formation fait le constat d'une organisation relativement hétérogène de la fonction formation entre les différents départements RH métiers, en termes de moyens humains alloués comme de missions exercées, d'une articulation non stabilisée entre RH transverse et RH métiers, et du poids encore très significatif de la gestion matérielle des formations (logistique, contact avec les formateurs, les stagiaires, etc) au détriment des fonctions de pilotage et de conseil individuel et collectif.

Cette mission a émis plusieurs recommandations, visant à :

- Harmoniser les pratiques et simplifier les processus
- Renforcer la fonction de pilotage mutualisée
- Développer des missions à valeur ajoutée pour un meilleur service client
- Faire monter en charge des écoles avec une logique d'expertise dédiée au client

## **3. Le nouveau contexte de l'unification de la filière RH et du développement de la fonction RH de proximité**

La nouvelle organisation de la DRH posée en 2019 a ancré une **meilleure définition des rôles** entre d'une part le **niveau transversal, axé sur le pilotage, la stratégie et l'appui commun** à l'ensemble de l'Etablissement public, et d'autre part le **niveau de proximité, auprès des métiers, fondé sur un renforcement des missions de conseil et d'accompagnement**.

L'évolution de la fonction formation s'inscrit dans la droite ligne de cette double dynamique. Elle devrait permettre de :

- **décloisonner l'offre**, en rassemblant sous une **même « bannière » l'ensemble des bénéficiaires de l'offre de développement des compétences, managers, cadres de direction ou tous agents**.
- offrir une plus grande **lisibilité** et une plus grande **simplicité et équité d'accès à l'offre**, en remédiant à l'hétérogénéité de l'organisation selon les différentes directions métiers. Le modèle d'école devient ainsi un mode de fonctionnement et un modèle d'organisation commun, visant à la convergence des méthodes de travail.

## **II. FAIRE EVOLUER LA FONCTION FORMATION : LE FRUIT D'UNE REFLEXION COLLECTIVE**

La méthode retenue pour conduire le projet s'est fortement appuyée sur la **mobilisation des équipes**, très impliquées dès le démarrage afin de **co-construire la vision** de demain.

Plusieurs séquences de travail collectives, ainsi que des temps d'échange plus individualisés, ont jalonné le chantier. L'ensemble de ces étapes a donné lieu à des ateliers de travail conclusifs en septembre 2020.

Cette démarche a permis de renforcer la logique de réseau et le collectif de travail, ce qui constituera un facteur de réussite pour la mise en place de cette nouvelle organisation.

**Parallèlement, une enquête « La voix du collaborateur » sur les attentes en matière de formation a également nourri la réflexion :**

Un questionnaire mixant des questions quantitatives et qualitatives a été adressé aux agents via NEXT / la voix du collaborateur. Les 965 réponses ont permis d'identifier quelques points saillants :

- 80% des sondés sont conscients que leur métier va beaucoup changer et qu'ils vont devoir se former
- 65% considèrent que la CDC leur donne les moyens de se former
- Près de 40% souhaitent monter en compétences de façon globale (et pas uniquement sur leurs compétences métier).

### **III. LES PRINCIPES ET GAINS ATTENDUS D'UNE EVOLUTION DE LA FONCTION FORMATION**

Notre finalité, en termes de stratégie RH, est tout à la fois de mieux aligner les parcours de formation sur les projets stratégiques, d'accompagner les transformations des organisations, des métiers et de la culture de l'organisation et de favoriser le développement professionnel de chacun. Pour ce faire, il est indispensable de mobiliser les forces vives et leurs savoir-faire, afin de pouvoir répondre aux enjeux majeurs à relever.

#### **➤ Mieux adosser l'offre de formation au projet stratégique de l'Etablissement Public et à l'évolution des métiers**

L'offre de développement des compétences doit proposer une déclinaison des compétences à acquérir ou approfondir pour pouvoir mettre en œuvre les projets stratégiques. En complément, et face à l'évolution des métiers, l'articulation avec la GPEC doit être une préoccupation constante pour faire évoluer et approfondir régulièrement les compétences et expertises des personnels.

#### **➤ Développer et capitaliser sur les compétences internes par un conseil de proximité**

L'enjeu est d'offrir aux agents un accompagnement personnalisé dans les différentes phases de montée en compétences et temps forts de leur carrière. Complétant l'action des Conseillers RH (CRH), la valeur ajoutée du conseil de proximité s'inscrit dans la réponse la plus appropriée au besoin personnel des agents, leur proposant des parcours personnalisés de développement des compétences, en phase avec les besoins et évolutions du métier et le projet professionnel de l'agent.

#### **➤ Mettre la qualité de la relation client au cœur de l'offre et l'asseoir sur des principes d'efficacité et de performance de la fonction formation**

L'objectif est de rechercher une offre de service plus homogène, permettant une information claire, lisible, compréhensible (objectifs de la formation, critères acceptation/refus...). La mesure régulière de la qualité de cette offre et de la relation sera également un de nos objectifs.

- **S'inscrire dans des approches agiles, innovantes et intégrant pleinement la dimension digitale**

Il conviendra de se donner les moyens de proposer aux équipes de l'Etablissement public des modes d'apprentissage renouvelés, adaptés et innovants, en phase avec les attentes des agents et des managers.

- **Simplifier les processus et l'organisation**, pour plus d'harmonisation, de mutualisation, d'efficacité et de lisibilité

Une réingénierie de certains processus clés (inscriptions, suivi budgétaire et facturation, évolution vers une logique d'équipes projet en ingénierie pour une meilleure allocation des ressources, élaboration et suivi du plan de formation...) devra être conduite afin de simplifier l'accès à l'offre, et en faciliter la gestion au quotidien.

#### **IV. L'ORGANISATION CIBLE**

Il est donc proposé de faire évoluer l'organisation comme suit :

- **Rassembler les fonctions « développement des compétences » dans un service unifié**, portant l'offre globale de formation et de développement des compétences, labellisée « Université CDC » pour une meilleure lisibilité et un service à forte valeur ajoutée pour nos clients autour d'une offre renouvelée.
- **Rassembler au sein de ce service les fonctions transverses**, en les structurant autour de 3 pôles portant les grandes fonctions (pilotage / appui / ingénierie) communes à l'ensemble de l'Etablissement public.
- Conforter la logique d'**accompagnement au cœur de la proximité métier**, en développant dans les RH Métiers une **fonction dédiée au « conseil en développement des compétences »**, travaillant en lien fonctionnel avec le service « développement des compétences » et en articulation étroite avec les conseillers RH de proximité.

##### **1. Une structuration fondée sur les différentes fonctions**

La réflexion organisationnelle a été conduite autour de l'analyse des grandes fonctions qui sous-tendent la formation.

###### *1.1. Une ligne managériale unifiée*

**Un service unique de développement des compétences serait constitué au sein du Département Emploi, Rémunération et Développement des Compétences (DHEC) et apporterait :**

- Une offre de développement des compétences qui embarquerait **conjointement** les différentes populations bénéficiaires, qu'elles soient cadres de direction, managers, ou agents, en proposant, sous une « **bannière** » **unifiée** des services ciblés et adaptés à la situation de chacun, et des parcours personnalisés. Cette dimension nouvelle de l'offre de service pourrait se labelliser « **Université C D C / Développement des compétences** ».
- Une animation cohérente de la fonction formation pour l'ensemble des directions de l'Etablissement public.
- Un service client plus homogène pour l'ensemble des agents.

## 1.2. Au sein du service transverse unifié :

### ➤ Une fonction pilotage renforcée et consolidée

La fonction pilotage aurait en charge **l'appui à la définition des orientations de la politique de développement des compétences** de l'établissement public, en lien avec les métiers et les projets stratégiques de l'Etablissement public. Elle exploiterait les analyses GPEC, construirait et piloterait le **plan de formation triennal** en partenariat avec l'ensemble des parties prenantes. Elle serait également garante de la mise en place et du suivi des **indicateurs** de performance.

Point d'entrée unique, elle agirait en tant que prestataire de service pour les **services RH métiers, et à travers eux les directions opérationnelles**, via l'élaboration et le suivi de tableaux de bord pour leurs périmètres, contribuant par là-même à une meilleure homogénéité et une meilleure transparence de l'activité formation.

Elle permettrait également de proposer des supports et restitutions consolidés utiles aux **représentants du personnel** à l'occasion des différentes instances et commissions qui les réunissent.

### ➤ Une fonction ingénierie plus solidaire et intégrée, s'appuyant sur des expertises approfondies

La fonction ingénierie piloterait la **conception des programmes de développement des compétences** dans le cadre des **écoles**, des formations dédiées aux métiers supports, des formations concours et réglementaires, des rencontres et des **espaces d'ouverture** (formats d'apprentissages complémentaires aux formations, par exemple séminaires, conférences d'intégration, permettant de créer des réseaux et de développer des connaissances sur des sujets connexes à l'environnement de travail immédiat).

A ce titre, elle recueillerait et analyserait les besoins de développement, en lien avec la fonction conseil et les équipes travaillant sur la GPEC, dans le respect des orientations stratégiques de l'établissement public.

Dans le cadre de spécificités métiers, elle **concevrait des modules ou des parcours** et accompagnerait les formateurs internes dans leur **appropriation des techniques d'animation et de conception des cursus de formation**.

Pour garantir l'adaptabilité et la réactivité du pôle ingénierie, une **organisation par thématique et par projet** avec des référents sur des expertises pointues (référent digitalisation, référent achat, animation du réseau des animateurs internes) serait envisagée.

### ➤ Une fonction appui et déploiement modernisée

Cette fonction serait l'organisateur des **formations collectives présentes au catalogue**. Elle serait responsable de la **plateforme FORM&VOUS**, de la publication des offres sur la plateforme, de la qualité de l'expérience utilisateur et de la bonne information sur les circuits d'inscription.

Elle assurerait l'analyse de la qualité des formations à chaud et jouerait un rôle d'alerte auprès de la fonction ingénierie.

Elle apporterait un conseil à la fonction ingénierie sur les modes de déploiement, en assurant l'homogénéité, l'équité et la simplicité des processus d'inscription et assurerait une veille technologique sur les outils du digital.

Elle assurerait également la gestion et l'organisation des espaces de formation sur l'ensemble des sites de la CDC.

### 1.3. Au sein des RH Métiers :

- La montée en puissance d'une fonction de « Conseil en développement de compétences » de plein exercice, au plus près des métiers

La fonction conseil s'ancrerait pleinement en **proximité** avec le métier. Elle travaillerait en étroite collaboration avec les conseillers RH et les managers de son périmètre et avec les pôles pilotage et ingénierie.

Ses objectifs seraient :

- de faire connaître et **promouvoir l'offre** de l'Université CDC et ses parcours,
- de **conseiller** les agents sur leur développement individuel et proposer des **parcours de développement des compétences**, à tous les moments clefs de la carrière et en partenariat avec le CRH,
- de mettre en place des dispositifs **d'accompagnement individuels ou d'équipe**.

La professionnalisation de cette nouvelle fonction de conseil en développement des compétences serait adossée à une logique de bassins d'emploi, portée par les RH Métiers, en favorisant des passerelles entre directions métiers (par exemple, entre métiers financiers et métiers contrôle /risque).

### 2. La mise en place d'instances de gouvernance

Sans préjudice du rôle des instances consultatives en matière de formation (notamment de la Commission Emploi Formation du CUEP), il est proposé de mettre en place de nouvelles instances de gouvernance :

- Un **comité d'orientation stratégique**, qui pourrait se réunir deux fois par an, permettrait d'associer les opérationnels à la définition des axes de développement attendus au regard des grands projets de l'Etablissement public et au suivi de leur bonne mise en œuvre. Ces orientations nourriraient l'élaboration du plan triennal de développement des compétences et du plan de formation annuel de l'Etablissement public en amont de leur examen par les instances.
- Un **comité pédagogique**, qui pourrait se réunir une fois par trimestre, associerait les différentes fonctions formation pour étudier les projets et les différents formats pédagogiques à mettre en œuvre, et prévoir ainsi les plans de charge et priorités.

### 3. Des évolutions en cours et à venir au sein des directions et RH Métiers, qui sont autant d'opportunités :

Ces évolutions proposées pour le secteur formation tiendraient compte, pour leur mise en œuvre, tant en termes de modalités que de rythme, des réorganisations et/ou transformations en cours au sein de l'Etablissement public, et notamment :

- de la réorganisation de la DRS, aujourd'hui DPS pouvant déterminer une adaptation de l'offre RH aux enjeux de la mise en œuvre du nouveau projet stratégique de la DPS et du besoin d'accompagnement de ses agents,
- de la mobilisation de la DBDT sur la montée en compétences des ressources nécessaires au plan de relance, appelant des volumes et besoins de formation particuliers notamment à destination des DR, et rendant nécessaire d'approfondir la coopération avec les experts métiers DBDT et l'articulation avec l'Université des territoires.



C'est pourquoi, il est proposé d'effectuer le passage à l'organisation cible en deux temps :

- **un premier temps, à partir du 1er juin 2021**, avec :
  - a. la mise en œuvre du nouveau service unifié « développement des compétences » en transverse
  - b. l'installation de la fonction conseil dans les RH Métiers « Finances » / « Risques, contrôles, audit, juridique » de manière mutualisée, et RH Métier « Fonctions support ».
- **puis dans un second temps**, la finalisation de l'évolution pour la RH-BDT et la RH-DPS, après analyse des interactions et impacts des projets et évolutions en cours au sein de ces entités, pour une mise en œuvre de l'organisation cible dans ces entités au dernier trimestre 2021. Cette seconde phase devrait permettre d'approfondir la mise en œuvre effective de l'ensemble des évolutions, en lien avec les travaux de réingénierie des processus.

Une logique de **préfiguration** pourrait être installée **dès le 1<sup>er</sup> avril 2021**, afin d'affiner les modalités opérationnelles de mise en œuvre de l'organisation visée au 1<sup>er</sup> juin 2021(cf. infra).

## **V. MISE EN PLACE DE L'ETAPE 1 ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT**

### **1. Mise en place de l'étape 1**

S'agissant du nouveau service « Développement des compétences », les nouveaux responsables de service et adjoint seraient identifiés et nommés à compter du **1<sup>er</sup> avril 2021**. De même, des managers préfigurateurs pourraient être identifiés pour la constitution de certains pôles transverses (appui, ingénierie). Ils travailleraient alors à la définition des fiches de postes qu'ils pourraient ensuite proposer aux agents relevant actuellement de la fonction Formation. Les personnels seraient appelés à se positionner sur les fiches de postes ainsi élaborées, en étant le plus en phase avec leurs compétences et leurs souhaits d'évolution.

La bascule vers la nouvelle organisation pourrait alors se faire au **1<sup>er</sup> juin 2021**.

Pour l'essentiel, les agents auraient vocation à opérer sur des fonctions qui mobiliseraient leur portefeuille de compétences actuelles, en faisant principalement appel aux savoir-faire et expertises dont ils disposent déjà. L'enjeu serait de faire converger au maximum les souhaits de projection professionnelle des membres de l'équipe formation et les nouvelles fonctions identifiées, qui permettraient une plus grande spécialisation et un enrichissement des missions de chacun. Au fur et à mesure de la mise en œuvre de la nouvelle organisation et en fonction des besoins, des dispositifs de montée en compétences et de formation seraient mis en œuvre pour accompagner au plus près les équipes et affiner l'approche proposée.

La mise en place de la 1<sup>ère</sup> étape de cette organisation aurait potentiellement pour effet de **modifier le rattachement hiérarchique de 9 à 11 ETP** (cf. matrice de passage), qui pourraient, le cas échéant en fonction des choix profils / postes, conduire à un changement de rattachement de département RH.

Cette organisation induirait également la mise en place d'un **rattachement fonctionnel** au responsable du nouveau service de développement des compétences des 18 postes de travail affectés auprès des RH métiers.

L'organisation cible n'aurait **aucun impact sur l'affectation géographique des personnels**.

## **2. Accompagnement du changement**

Comme mentionné précédemment, la méthode retenue pour conduire le projet s'appuie fortement sur la **mobilisation des équipes**. Elle s'est d'ores et déjà traduite à titre exploratoire par des temps collectifs, mais aussi par des temps d'entretien individuels avec chacun des agents concernés, par une task force RH dédiée constituée début 2021.

L'accompagnement du changement aurait vocation à s'inscrire dans le prolongement de cette dynamique.

Les **impacts du déploiement de la nouvelle organisation seraient limités**, du fait que chaque agent demeurerait globalement sur son cœur de compétences. Ils feraient néanmoins l'objet d'une grande vigilance de façon à répondre au mieux aux interrogations des personnels et à bien appréhender leur capacité à intégrer les éventuels changements d'activités ou de modes de fonctionnement, de process et d'organisation.

Ainsi, un **accompagnement individuel spécifique** serait proposé à ceux qui souhaiteraient se positionner sur des activités nouvelles afin de pouvoir monter en compétences progressivement dès leur prise de poste. L'équipe RH métier de la DRH serait l'équipe référente pour accompagner les agents dans le cadre d'une mobilité éventuelle.

L'équipe task force RH du projet pourrait rester mobilisée pour accompagner les collaborateurs qui le souhaiteraient.

Les agents ayant exprimé un souhait de mobilité avant ou après la réorganisation seraient accompagnés par un interlocuteur RH métier dédié, au titre de leur projet professionnel. Si le projet n'était pas abouti avant la mise en place de la nouvelle organisation, l'agent intégrerait cette dernière, tout en continuant de travailler sur son projet d'évolution.

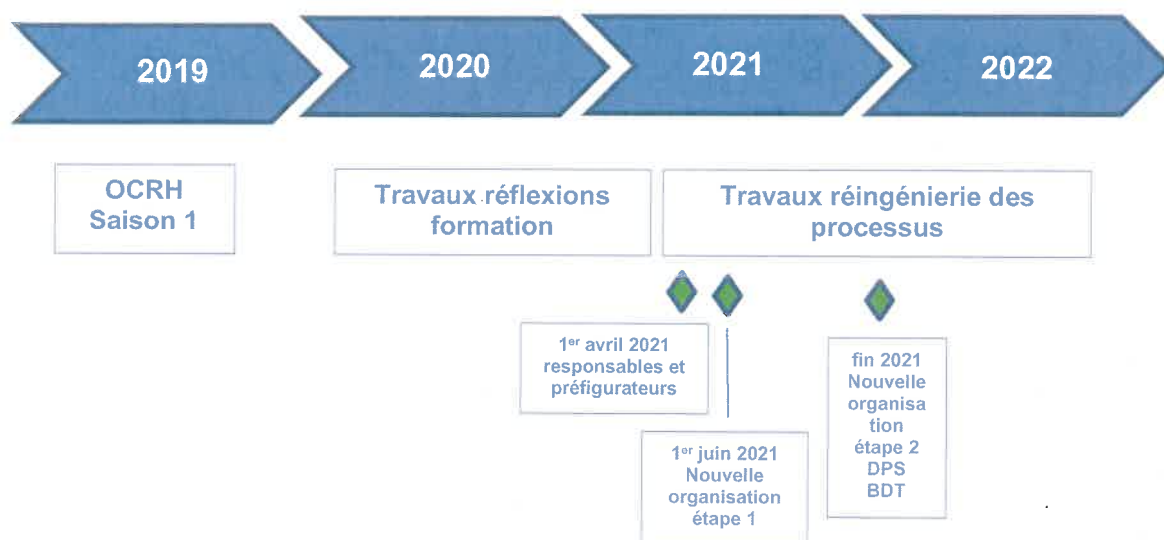
Si des postes devaient être vacants, ils seraient pourvus selon le processus de recrutement en vigueur à l'Etablissement public.

## **VI. LES LOCAUX**

Concernant les services formations de la DPS situés à Angers et à Bordeaux, le projet d'évolution de la fonction formation présenté ici n'induit pas de conséquence sur l'implantation géographique des personnels. Les éventuels changements qui pourraient être envisagés ne le seraient que dans le cadre du projet de réorganisation de la RH DPS lié au projet global de réorganisation de la DPS.

Il en est de même pour les équipes des sites parisiens, pour lesquelles ce projet n'a pas d'impact en tant que tel et pour lesquelles des éventuelles évolutions de locaux s'inscriraient dans le cadre des réflexions plus générales portées par le SGG.

## VII. LE CALENDRIER ENVISAGE



### EN CONCLUSION

L'avis des instances est demandé sur :

- Le schéma cible proposé avec une mise en œuvre en deux étapes :
  - A compter du 1<sup>er</sup> juin 2021 pour :
    - Les pôles transverses, rattachés au sein d'un même service développement des compétences au Département Emploi, Rémunération et Développement des Compétences.
    - Le développement de la fonction conseil au sein des RH métiers Finances / Contrôles, d'une part, et Fonctions support d'autre part
    - La mise en place d'un lien fonctionnel entre le service « développement des compétences » et les équipes dédiées à cet enjeu, rattachées hiérarchiquement aux responsables RH métiers.
  - Une 2<sup>e</sup> étape au dernier trimestre 2021 permettant
    - d'affiner les travaux d'optimisation de l'articulation avec la DBDT
    - d'approfondir l'analyse des processus et l'articulation avec les évolutions de la DPS.

  
Paul PENY