

Note aux membres du CSSCT-DR du 2 novembre 2019 et aux membres du Comité Unique de l'EP du 4 novembre 2020

Objet : **Projet d'évolution du fonctionnement et de l'organisation des Directions régionales Pacifique, Antilles-Guyane et Réunion-Océan Indien**

Annexe : Fonctiogrammes et matrices de passage des 3 Directions Régionales

Afin de s'adapter aux évolutions de son écosystème et de contribuer à la réussite de l'ambition de la Direction de la Banque des territoires et, à la lumière des conclusions du rapport du contrôleur général, Alain Beuzelin, portant sur l'organisation mise en place en 2016 dans les directions régionales, la Direction du réseau a proposé de revisiter ses missions, son fonctionnement et son organisation en 2019 à travers la démarche @pros.

Aussi, dans la continuité des DR métropolitaines qui ont mis en place leur nouvelle organisation entre juillet 2019 et le 1^{er} septembre 2020, la présente note vise à soumettre à la consultation les ajustements d'organisation des 3 DR ultra-marines : Pacifique, Réunion-Océan Indien et Antilles-Guyane.

1) Rappel des objectifs et des axes de cohérence à décliner par les Directions régionales

Comme présenté lors des précédentes consultations, nos réflexions d'organisation se sont appuyées sur les conclusions du rapport du Contrôleur général, Alain Beuzelin et ont été guidées par les objectifs suivants :

- **Développer notre présence territoriale et notre proximité avec nos clients** pour poursuivre l'amplification de nos actions visant à lutter contre les fractures territoriales ;
- **Adapter notre fonctionnement et notre organisation aux évolutions et attentes de notre environnement** (recomposition du secteur HLM, plan logement 2, évolutions des professions juridiques réglementées, création de l'ANCT, conduite de grands programmes d'intérêt général et territoriaux aux côtés de l'Etat...);
- **Clarifier les rôles de chacun et responsabiliser les équipes** (chaîne managériale, interlocuteur référent...);
- **Anticiper les évolutions permises à terme par la digitalisation et le développement de l'omnicanalité** ;
- **Simplifier les organisations et les rendre plus lisibles** pour nos clients et nos collaborateurs et dans toute la mesure du possible, plus homogènes pour faciliter les parcours professionnels. Ce principe ne devant occulter ni les spécificités locales ni les situations individuelles nécessitant un traitement spécifique ;

Sur la base des travaux collectifs réalisés au sein de chaque direction régionale et des séances de restitution et de mise en commun avec les directrices et directeurs régionaux, **des principes d'organisation communs et structurants ont été définis, appelés axes de convergence, permettant de structurer et rendre plus lisible l'organisation des directions régionales, tant en externe auprès de nos clients et partenaires, qu'en interne auprès des directions métiers et des personnels eux-mêmes.**

Rappel des axes de convergence retenus :

- Un renforcement de la présence territoriale grâce à une organisation territorialisée par plaque territoriale avec un renfort des équipes commerciales ;
- Une fonction de pilotage et d'animation de la démarche commerciale cohérente sur l'ensemble du territoire couvert par la DR, et incarnée par une fonction de directeur du développement commercial et territorial ;
- L'interlocuteur référent, identifié le plus généralement au niveau des directeurs territoriaux, permet d'adresser l'ensemble de l'offre de la direction de la Banque des territoires à nos clients ;
- Une fonction de directeur de l'appui au développement commercial et territorial pilotant l'ensemble des activités en appui et complémentarité des commerciaux en charge du développement commercial ;
- Les fonctions de chargés de relation clientèle renforcées autour du suivi et de la qualité de la relation avec les clients ;
- Un secrétariat général conforté sur les fonctions essentielles de pilotage transverse, d'accompagnement des transformations et de coordination.

2) Proposition du schéma d'organisation des directions régionales Outre-mer

Compte tenu à la fois de la singularité des territoires ultra marins (éloignement et dispersion géographique, régimes juridiques et fiscaux, besoins en matière de développement des territoires...) et des contraintes d'organisation des directions régionales Outre-mer (taille des équipes, décalage horaire...), nous avons convenu de reporter les travaux d'ajustement de l'organisation des 3 DR Outre-mer pour prendre le temps en 2020 d'analyser leurs besoins d'adaptations spécifiques.

Pour cela, trois groupes de travail transversaux aux 3 DR Outre-mer ont été organisés au cours du 1^{er} semestre 2020, portant sur les thématiques suivantes :

- La fonction de développement commercial
- Les fonctions d'appui
- La gestion des interfaces (entre DR et avec les services et directions du siège).

Chacun des groupes de travail a été animé par un directeur régional avec la participation de collaborateurs des 3 DR. L'objectif était d'analyser les forces et faiblesses de l'organisation actuelle et proposer des points d'amélioration organisationnelle et

fonctionnelle permettant de répondre aux promesses de la Banque des territoires et aux enjeux en Outre-Mer.

Sur la base de ces travaux, les orientations suivantes sont proposées :

- Structurer l'organisation des Directions régionales en 2 pôles : une direction du développement commercial et territorial regroupant l'ensemble des équipes commerciales (DT et CDT) et un pôle mutualisant les fonctions de secrétariat général et d'appui au développement, comme cela est le cas de DR de taille moyenne en métropole ;
- Intégrer en cible l'activité de développement commercial bancaire au sein des équipes territoriales ;
- S'appuyer sur la Direction de l'investissement de la Banque des territoires pour apporter l'appui en expertises thématiques dont les équipes territoriales ont besoin, le volume d'activité et l'éloignement géographique des territoires couverts ne permettant pas de nourrir efficacement des fonctions de responsable thématique au sein des DR ultra-marines ;
- Expérimenter l'implantation d'une représentation physique légère en Polynésie, adossée à l'implantation du Groupe (Egis) à Tahiti pour suivre et développer nos interventions en Polynésie. La solution actuelle qui consiste à accompagner ce territoire depuis Paris par le directeur régional directement a montré ses limites. Il est donc proposé une expérimentation d'implantation sur une période courte de 2 ans, d'en dresser le bilan pour décider ensuite de l'opportunité d'une implantation structurelle.
- Mutualiser les missions de référents métiers : chacun des 4 référents métier (investisseur, prêteur, bancaire et ingénierie territoriale) assurera sa mission d'animation et d'appui auprès de la communauté métier des 3 DR Outre-mer. Cette organisation commune permettra de recentrer l'effort de suivi des évolutions métiers et d'animation des équipes au sein de ces petites Directions régionales et de créer des espaces d'ouverture et d'échanges entre les équipes Outre-mer ;
- Redéfinir la fonction de « directeur délégué à l'Outre-mer » confiée au directeur régional Pacifique autour d'une fonction de représentation et d'influence auprès de l'écosystème institutionnel de l'Outre-mer à Paris et des filiales du groupe. Une lettre de mission viendra préciser les contours et attendus de cette responsabilité fonctionnelle.

Nous avons veillé à intégrer également dans ces travaux, les projets des autres filières métiers ayant des impacts sur les activités, l'organisation et/ou le fonctionnement des directions régionales, à savoir :

La création d'une filière risque indépendante en DR par la Direction des risques groupe, mise en place en janvier 2020 au sein des Directions régionales de métropole et reporté concernant l'Outre-mer pour les mêmes raisons de singularité et de cohérence de calendrier avec la démarche @pros (cf le dossier présenté par DRG).

Ce projet d'élargissement aux DR Outre-mer, travaillé de concert avec les équipes de DRG se traduira à compter du 1^{er} mars 2021 par la création d'un pôle risque Outre-mer avec le rattachement de 2 collaborateurs de directions régionales à DRG : 1 en Martinique pour la DR Antilles-Guyane et 1 à la Réunion pour la DR Océan indien. Un troisième poste sera créé par DRG pour encadrer ce pôle et prendre en charge notamment le périmètre de la DR Pacifique. Les collaborateurs qui resteront implantés dans les équipes des directions régionales, seront rattachés fonctionnellement au secrétaire général et directeur de l'appui au développement de

la DR qui assurera une fonction d'interlocuteur référent pour les équipes DRG. Il veillera au bon fonctionnement des collaborations entre les équipes et assurera l'interface et les régulations nécessaires entre les besoins de la Direction régionale et l'encadrement de DRG.

La séparation des fonctions risque nécessitera un travail de « démutualisation » avec les fonctions de gestion des participations et, dans une moindre mesure, de contrôle interne, au sein des Directions régionales, notamment en Antilles-Guyane.

L'organisation des comités régionaux d'engagement devra également être harmonisée comme cela a été le cas sur la métropole cette année.

Enfin, pour les besoins en ingénierie financière en appui aux équipes commerciales, la taille des Directions régionales Outre-Mer et leur éloignement géographique ne permet pas la création d'une fonction d'ingénieur financier sur place. Comme pour l'investissement, un appui des services du siège devra être organisé pour répondre aux besoins d'expertise sur des dossiers complexes et un accompagnement formation des équipes commerciales est prévu pour leur permettre de développer leurs compétences dans ce domaine.

L'internalisation des activités de front office bancaire au sein des DR ultra-marines.

Hormis pour la région Pacifique pour laquelle les spécificités bancaires (franc pacifique, iedom...) et la très forte dispersion géographique nécessitent une réflexion globale sur l'organisation des activités front to back, il est convenu avec la DCB et la DGFIP d'étendre aux territoires de l'outre-mer la nouvelle répartition des rôles mise en place sur la métropole en septembre 2019, à savoir la prise en charge des activités commerciales par les équipes du réseau de la Banque des territoires de la Caisse des dépôts.

L'analyse réalisée avec les équipes de la DCB et les équipes sur place en DR ont permis de préciser l'évaluation des activités front office exercées aujourd'hui par la DGFIP et les besoins de renfort liée à ce transfert de charge :

DR	ETP bancaire en DR	ETP DGFIP sur activité commerciale	Besoin renfort Internalisation front office	Total ETP bancaires cibles
DR ANG	1,5 (1 DT et 0,5 CDT)	0,8	1 création (0,5 CDT et 0,5 CRC)	2,5
DR ROI	3 (1 DT, 1 CDT et 1 CRC)	0,5 (*)	0	3
DR Pacifique	0,4 (0,1 DT et 0,3 CDT)	1,2	Pas de changement	Pas de changement

(*) Contribution commerciale DGFIP en retrait (aucune visite client en 2020)

Ainsi, la dotation d'un poste supplémentaire de CDT bancaire pour la DR Antilles-Guyane en 2021 et le travail prévu pour recentrer l'activité commerciale en Réunion-Océan Indien pour soulager les équipes bancaires, permettra de mettre en oeuvre l'internalisation des activités de front office bancaire dans les 2 DR précitées, selon le même calendrier, en mars 2021.

3) CONDUITE DU CHANGEMENT

La démarche mise en place entre la Direction du réseau et la direction des Ressources Humaines pour les précédentes vagues visant à définir un plan d'accompagnement complet dans ses composantes ainsi que dans sa durée pour accompagner les évolutions

fonctionnelles au sein de chaque direction régionale sera poursuivie selon les mêmes modalités.

Ce plan d'accompagnement est construit avec le management de chaque direction régionale, sous l'impulsion des Secrétaires Généraux qui confortent à travers ce projet leur rôle central et structurant pour assurer la conduite du changement au niveau local. Sur la base d'un modèle générique coconstruit et mis en œuvre avec les DR de métropole, qui adresse l'ensemble des caractéristiques d'un déploiement réussi, ce plan d'accompagnement propre à chaque DR est rédigé, partagé entre les équipes régionales et nationales et validé par la Directrice du Réseau comme pré-requis au démarrage. L'objectif est d'une part d'anticiper les actions nécessaires à la conduite du changement, mais également de s'assurer que toutes les conditions sont remplies avant de mettre en œuvre le projet d'organisation au sein de chaque collectif de travail. La formation sera au cœur de ce plan d'accompagnement comme elle l'a été pour les DR de métropole pour permettre à chacun de disposer d'un plan de formation pluri annuel et le cas échéant de dispositifs d'appui complémentaires, comme le tutorat et l'immersion.

Comme cela avait été précisé dans les précédents dossiers de consultation, les principes d'organisation retenus sont appréhendés à l'aune des réalités de chaque collectif de travail et de chaque territoire. Le projet proposé permet ainsi de mettre en place un cadre fonctionnel plus homogène d'une DR à l'autre, sans pour autant concevoir une réponse générique et uniforme qui ne prendrait pas en compte les individus composant le corps social de chaque DR et les spécificités locales. La méthode retenue et le calendrier général proposé vise justement à permettre un accompagnement adapté à chaque collectif de travail avec une conduite en local appuyé à distance par l'équipe projet du siège.

4) **LES LOCAUX**

Concernant les directions régionales faisant l'objet d'une consultation, les projets d'organisation présentés n'induisent pas de conséquences sur l'implantation immobilière des personnels, à l'exception de la DR Pacifique, avec le projet de création d'une représentation à Papeete. Le CSSCT à compétence DR sera sollicité sur les évolutions en la matière.

L'ensemble des implantations existantes sont maintenues. La répartition des personnels par site a été précisée dans le dossier actualisé en annexe

5) **CALENDRIER ENVISAGE**

Conformément à la méthode mise en œuvre pour les DR de métropole, le déploiement s'effectuerait à compter du mois de mars 2021 avec une date de mise en œuvre définie spécifiquement pour chaque DR sur la base de l'avancement du plan d'accompagnement sur mesure mis en place et de sa validation par la Direction du Réseau.

Il est proposé un point de suivi devant les instances compétentes au cours du 1^{er} semestre 2021

Gisèle ROSSAT-MIGNOD