

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE
ET DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC
Le Directeur

Le 4/06/2021

Bilan de formation 2020

Le développement des compétences par la formation constitue un levier majeur de la politique d'emploi de la Caisse des Dépôts. Le plan triennal de développement des compétences 2019-2021 fixe pour ces 3 années les orientations et projets stratégiques à déployer en matière de formation afin de répondre aux besoins d'évolutions des compétences au sein de l'établissement public. Sur le plan collectif, il s'agit de pouvoir répondre aux enjeux stratégiques de l'EP et porter ses missions d'intérêt général, en faisant évoluer en conséquence le portefeuille de compétences détenu par les équipes. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre aux agents de continuer à développer leurs compétences, certes en déclinaison du droit de chacun à la formation, mais également dans l'optique de faire grandir chacune et chacun, et de leur offrir des perspectives d'évolution professionnelle.

Plusieurs facteurs impliquent un renforcement ou un renouvellement des compétences dans des secteurs stratégiques, en accompagnement les nouvelles orientations des métiers de la Caisse des Dépôts, renforcés encore par la crise sans précédent que nous avons vécue en 2020 :

- la montée en puissance de la Banque des territoires, et son rôle actif dans le plan de relance
- le développement des compétences de déploiement et de gestion du nouveau Compte Personnel de Formation et de tous les champs d'accompagnement des politiques sociales couverts ou ouverts par la direction des politiques sociales (retraites, handicap, vieillissement,)
- les enjeux majeurs du développement durable et le rôle clé que la Caisse des Dépôts joue dans cette transition écologique
- Le renforcement de nos capacités de contrôle et d'audit, et de notre pilotage Groupe (filiales, rapprochement avec La Poste...)

Ces orientations sont sous tendues par deux axes forts : la transformation digitale et la transformation managériale de l'Etablissement Public.

De ces objectifs stratégiques découlent des enjeux RH :

- assurer le renouvellement des compétences clés au regard des départs en retraite d'un nombre important d'agents
- développer des compétences nouvelles liées à de nouveaux métiers ou à la digitalisation de certains processus
- accompagner la reconversion des agents impactés par des changements importants de leur activité

Année charnière du plan, 2020 a été de fait une année « hors du commun » en raison de la crise sanitaire que nous avons traversée. Des projets structurants en matière de formation et de développement des compétences ont néanmoins été conduits tout au long de l'année, de même que des adaptations et innovations nombreuses, qui sont autant de démonstrations de la capacité d'action et de réactivité de l'ensemble des équipes de la Caisse des Dépôts.

1. Une année 2020 « hors du commun »

1.1. Vers de nouveaux formats et de nouvelles habitudes de formation des personnels

En 2020, les activités de formation ont été bouleversées par la pandémie de COVID19 et par les périodes de confinement successives. A partir du 16 mars, conformément aux directives gouvernementales et à leur déclinaison au sein de l'Etablissement public, la formation à distance est devenue la norme et les formations en présentiel n'ont été rétablies que brièvement de septembre à octobre avec des mesures sanitaires très strictes.

Les habitudes des agents et des équipes formation ont subi un bouleversement important et les équipes RH une accélération sans précédent d'acquisition de nouvelles pratiques digitales.

La classe virtuelle s'est imposée comme la grande gagnante des nouvelles modalités pédagogiques et la mise en place du logiciel TEAMS a achevé l'installation d'un outil essentiel.

L'essor de ces nouvelles pratiques de formation met en exergue la nécessité de maîtrise technologique et numérique par les équipes RH, la formation des formateurs à de nouveaux formats, ainsi que l'apprentissage par les personnels de nouvelles modalités de formation. Les nouveaux formats à distance sont plus courts, plus ciblés, plus souples. Ces tendances de fond se développaient régulièrement depuis 2016 et ont été accélérées et confirmées en 2020.

Les données de l'année 2020, plutôt que d'être lues de manière longitudinale par rapport aux années précédentes, méritent d'être mises en perspective : elles donnent une image de nouveaux usages dont certains sont ancrés dans notre quotidien et d'autres en émergence. La classe virtuelle en est le principal exemple. Balbutiant depuis quelques années, cette modalité rend désormais un service quotidien et dans certains cas d'une manière plus efficace que le présentiel, lorsqu'il s'agit de micro-formations sur 1 ou 2 heures, grâce à sa souplesse d'organisation et au gain de temps qu'elle permet au niveau des déplacements. La période a mis en exergue également l'importance des formations en présentiel lorsqu'il s'agit de travailler des mises en situations, de transformer des savoir-être ou pour la vie d'un groupe en certification longue par exemple. Les événements de l'année 2020, bien que tragiques à l'échelle nationale, auront constitué un formidable catalyseur concernant les pratiques pédagogiques.

1.2. Un effort particulier des équipes RH

En 2020 les équipes RH formation ont fourni un effort sans précédent pour acquérir de nouvelles compétences digitales indispensables pour s'adapter aux conditions extrêmes de la pandémie.

Les équipes RH formation ont, dès la mi-mars, réorienté toute l'activité de développement des formations vers des modules à distance. Elles ont testé les outils numériques les plus adaptés pour pouvoir donner des consignes techniques claires. La mise en place de l'outil TEAMS a permis de passer un cap important en termes de fiabilité et de qualité. Le déploiement de formations à distance est alors passé dans une phase plus pérenne avec une forte appropriation de l'outil.

Les équipes formation se sont fortement impliquées dans l'embarquement de la plate-forme TEAMS à l'Etablissement Public en étant elles-mêmes « équipières » et « équipiers » du projet de transformation. Elles ont créé une task force spécifique en appui aux équipes du projet pour déployant en quelques semaines les formations à l'outil auprès de tous les agents de l'Etablissement Public, et ont mis en place des formations dédiées à l'animation en classe virtuelle pour les formateurs internes.

De l'utilisation de la classe virtuelle à grande échelle découle une innovation importante : la possibilité de s'inscrire à une formation courte sans validation de son manager. Ce nouveau processus d'inscription favorise une gestion libre des emplois du temps de chacun et s'intègre dans les nouvelles habitudes de télétravail. Il libère le manager de validations trop nombreuses et de contrôles sans valeur ajoutée, et se situe en cohérence avec le plan de transformation « Grandissons ensemble » en se basant plus sur la confiance et l'autonomie donnée à chaque agent.

A partir de mars 2020, les projets de formation à distance ont été priorisés et leur temps de développement et de livraison a été divisé par 2 ou parfois 3. Certains programmes existant en

présentiel sur plusieurs jours ont été transposés à distance quand cela était possible, d'autres ont dû être reportés et programmés lors des périodes hors confinement.

Toute l'offre disponible à distance a été répertoriée précisément et affichée sur une page spécialement développée pour l'occasion : « Spécial ! Se former à distance ». Cet affichage a été renouvelé toutes les semaines grâce à un travail étroit entre équipes RH formation des différentes directions.

FORM&VOUS a continué à fortement évoluer en 2020. La connexion par SSO a été supprimée et remplacée par une identification automatique et sans saisie.

D'autre part, les rendez-vous de formation sont désormais directement implémentés dans Outlook en incluant les liens TEAMS pour rendre l'expérience client la plus fluide possible.

Un nouvel outil de création de « micro learning », dénommé Capsule, a été implanté sur la plateforme et permet de créer rapidement et en interne des formations en e-learning de quelques minutes.

Enfin, une nouvelle ergonomie avec une interface graphique remplace peu à peu le moteur de recherche classique pour permettre une recherche dynamique en naviguant dans les programmes de formation par simple clic sur les pages des écoles.

2. Chiffres clés de 2020 et modalités de mise en œuvre de la formation

2.1. Chiffres clés

Compte tenu de la crise sanitaire, l'année 2020 n'a pas d'équivalent dans le passé et n'est pas représentative pour le futur. Les évolutions 2019/2020 font apparaître des ruptures violentes sur certains volumes ou taux qui chutent de moitié, quand d'autres doublent ou triplent. L'ensemble de ces chiffres sont à interpréter avec précaution.

Le volume horaire diminue fortement avec une baisse de 48% alors que le volume de stagiaires augmente de 52%. L'arrêt des formations présentielles pendant une grande partie de l'année a reporté l'activité sur les formations en classes virtuelles et en e-learning, qui sont très majoritairement d'une durée plus courte.

A contrario, le nombre de collaborateurs formés augmente de 23% et le taux d'accès à la formation atteint un niveau exceptionnel de 97,6%.

La durée moyenne de formation diminue fortement et compte 14 heures de moins que l'année précédente.

Ces éléments montrent un usage très différent de la formation par rapport aux années précédentes. Les agents suivent plus de modules, mais ceux-ci sont plus courts.

Le taux d'absentéisme s'est, quant à lui, fortement réduit, passant de 7% à 1%.

Le niveau de satisfaction

Le système FORM&VOUS fait parvenir de manière automatique un questionnaire de satisfaction le lendemain de la session de formation suivie. Il assure également un rappel automatique si l'évaluation n'est pas remplie au bout d'une semaine.

Le taux de satisfaction, toutes formations confondues, apparaît stable par rapport à l'année précédente malgré les fortes perturbations de l'année à un niveau de 3,66 sur 4 (3,7 en 2019).

2.2. Le développement des écoles

La mise en place d'écoles thématiques constituait l'un des objectifs annoncés dans le plan triennal de développement des compétences 2019/2021, en lien étroit avec l'accord cadre 2019-2021.

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

Cette forme d'organisation doit également contribuer à un développement global des compétences en unifiant l'offre de formation et l'accompagnement de proximité pour améliorer le service rendu au client interne.

La synergie créée au sein des écoles et bientôt sous une bannière globale « Université Caisse des Dépôts » vise à améliorer l'adéquation avec l'évolution des métiers, des transformations, la création de passerelles et de parcours, un transfert des connaissances et des compétences. L'offre est plus lisible et accessible à tous les agents. Elle décroïsonne les métiers et les compétences pour correspondre à un cadre de travail et des missions plus souples.

Le lancement de la première école, « l'école du digital », a été réalisé début juin 2020, et ce malgré le confinement. Il était stratégiquement important qu'elle concerne le développement des compétences numériques, sujet majeur qui concerne l'ensemble des personnels de l'établissement, et est fortement ancrée dans la stratégie de transformation numérique. La seconde école, consacrée à la performance, a été lancée dans des conditions similaires. Elle vient également appuyer une dimension du projet stratégique de la Caisse des Dépôts. Cet effort particulier en 2020 a permis d'atteindre des objectifs importants avant la fin du plan triennal 2019-2021. L'offre de ces écoles est précisée de manière plus détaillée en partie III.

2.3. On boarding : l'apport de Guid&vous au processus de formation.

Guid&Vous est la plateforme digitale d'intégration des nouveaux arrivants à l'EP (Onboarding)

Elle vise à :

- créer du lien le plus tôt possible avec le nouvel arrivant,
- profiter de la période avant son arrivée (jour J) pour compléter le dossier administratif en toute sécurité,
- anticiper la mise en œuvre de la logistique (bureau, ordinateur, smartphone, habilitations, badges...),
- partager de l'information et des documents (informations institutionnelles, promesse employeur, santé et sécurité au travail, gestion du temps, formations réglementaires obligatoires...)

Depuis septembre 2020, Guid&vous accompagne tous les nouveaux arrivants (tous profils, tous statuts), permet aux acteurs de cette intégration d'être informés des tâches qu'ils ont à mettre en œuvre et à quelle date pour assurer une bonne intégration, et offre un espace sécurisé pour les échanges.

Guid&vous est le premier média de diffusion de l'information concernant le plan de montée en compétences du nouvel arrivant, et ce notamment grâce à une note explicative concernant les formations réglementaires obligatoires que le nouvel arrivant devra suivre dans le premier mois de son arrivée. Cette note liste les formations et présente le processus d'inscription.

2.4. L'apprentissage

La Caisse des dépôts contribue activement à la formation de la jeune génération, dans sa diversité, et à son insertion dans le monde du travail, en ayant une politique d'apprentissage volontariste. Au-delà de notre engagement, cette politique nous permet de constituer un vivier pour assurer le recrutement de jeunes talents.

En 2020, l'Etablissement Public maintient son effort en faveur de l'intégration des jeunes et comptait 194 apprentis dont 128 nouvellement recrutés pendant l'année.

2.5. Le compte personnel de formation

La Caisse des Dépôts s'efforce de promouvoir et mettre en œuvre au bénéfice de ses agents les possibilités offertes par le Compte Personnel de Formation, tout en recherchant pour ses personnels un maximum de convergence entre les statuts.

Le site « *moncompteformation* » a continué à évoluer en 2020 et les règles de gestion internes ont été stabilisées au cours de l'année.

Plus de 200 personnes ont bénéficié en novembre et décembre d'une information via Teams sur le CPF et ses modalités de mise en œuvre à l'EP.

5 séances ont été organisées (3 pour les agents de statut public et 2 pour les salariés sous convention collective) ont été animées « à deux voix » par la Direction de la Formation Professionnelle de la DPS et par la DRH.

Les participants ont souligné la clarté et la synthèse des explications (et les connaisseurs du sujet peuvent mesurer le défi que cela représente compte tenu de sa complexité)

Les supports ont été mis en ligne sur Form&vous.

3. Les formations à fort enjeu en 2020

3.1. L'école du digital

Le lancement de l'école a eu lieu en juin 2020. Elle est sponsorisée par Benoit Parizet (Directeur de la transformation numérique EP et stratégie digitale BDT) et est pilotée en étroite collaboration avec nos partenaires d'Informatique CDC, avec qui une partie du catalogue est partagé.

L'offre se divise en 9 thèmes principaux regroupant 78 modules de formation en 2020 avec un objectif d'évolution vers 10 thèmes et 82 modules.

511 stagiaires ont utilisé les services de l'école en 2020.

La data, en vedette en 2020

L'expertise autour de la donnée est un élément clé de la stratégie « data driven » de l'EP, et une préoccupation majeure dans les sujets d'acquisition de compétences.

La maîtrise des outils joue un rôle prépondérant, et les axes de formations se concentrent sur des formations traditionnelles maintenues exceptionnellement en présentiel sur le logiciel « Tableau » qui ont permis à 57 collaborateurs de se former en 2020, ainsi que la mise à disposition d'une plateforme de formation à distance nommée « Data camp » avec laquelle 48 collaborateurs ont eu accès à des ressources de formation sur plus de 300 modules dédiés à l'apprentissage des langages utilisés dans ce domaine bien spécifique (par exemple Python, R, SQL...).

L'agilité poursuit sa diffusion

La maîtrise des méthodes agiles constitue également une compétence clé actuelle pour la transformation numérique de l'EP.

Déjà très actives les années précédentes, les formations « introduction à l'agilité » et « introduction à l'agilité à l'échelle » ont permis à 45 agents de se former à ces sujets. Ces formations sont animées par des formateurs internes qui sont au cœur des problématiques notamment au sein de la

communauté des agilistes composée de collaborateurs CDC et ICDC qui travaillent en coordination sur ces sujets.

Dans la même thématique, une nouvelle formation, indispensable elle aussi à la culture numérique de l'EP, a été lancée fin 2020. Elle concerne le « nouveau modèle opérationnel », à savoir le modèle plateforme, qui devient la norme dans de nombreuses productions de service. La session pilote a rassemblé une vingtaine de collaborateurs et constituait un préalable à un large déploiement en 2021.

Un nouveau mode pédagogique ouverts à tous : les MOOC (Massive Online Open Courses)

L'école du digital a proposé, pour la première fois, une modalité pédagogique bien connue mais pas encore diffusée à grande échelle au niveau de l'Etablissement Public : le MOOC.

L'adhésion des agents a été conséquente et ce sont 144 personnes qui ont réalisé tout ou partie du MOOC « l'IA pour tous », et 34 agents inscrits sur le MOOC CNIL « L'atelier RGPD »

3.2. L'école de la performance

L'Etablissement public souhaite accélérer sa dynamique de transformation en s'appuyant notamment sur la simplification et l'optimisation de ses processus pour accroître la satisfaction des clients externes et des collaborateurs en interne, tout en réalisant des gains en termes d'efficacité. Une démarche de performance opérationnelle intitulée « Efficaces ensemble » a donc été mise en place, accompagnée du déploiement d'une culture de l'amélioration continue au sein de l'Etablissement Public.

Impulsée par le Directeur général et portée par le Comex, cette démarche est pilotée par la direction de la performance opérationnelle (SDPO), sous l'égide du Secrétariat Général du Groupe et en collaboration avec l'ensemble des directions de l'Etablissement public.

La création de l'« Ecole de la Performance » le 5 octobre 2020 doit permettre de réorganiser les parcours de formation autour d'un enjeu commun, celui de la performance opérationnelle, tout en faisant appel à des savoir-faire spécialisés, afin de donner plus de visibilité à l'offre de formation et mieux orienter les agents.

Les enjeux de l'école de la Performance sont les suivants :

- transformation de l'EP et simplification des modes de collaboration
- développement de la culture de la performance et de l'amélioration continue
- amélioration de la satisfaction des clients et des collaborateurs
- redéploiement de nos moyens au profit du développement
- maîtrise des coûts de fonctionnement
- réduction des risques opérationnels

Le plan de formation 2020 de l'école de la Performance a été dédié à la formation de l'écosystème de la filière de performance opérationnelle (les « experts ») et à l'acculturation de l'ensemble des personnels avec un e-learning de 30 min sur la performance opérationnelle et l'amélioration continue. Une certification « Green Belt », reconnue à l'international, est proposée aux « experts ». Ces experts se trouvent dans les directions qui ont des enjeux forts de performance opérationnelle. Ces experts sont en charge de piloter des chantiers d'amélioration au sein de leur direction.

Bilan quantitatif 2020 :

- 10 modules y sont d'ores et déjà disponibles et accessibles.
- 40 experts formés dont 10 ont été certifiés « Green Belt »
- près de 800 personnes ont suivis le e-learning en 3 mois (e-learning lancé le 23 septembre)

Le plan de formation 2021 de l'école de la Performance sera axée sur la montée en compétence des opérationnels, dont les managers de proximité.

3.3. La transformation managériale : les formations au management

L'Université du Groupe est un outil au service de la stratégie portée par la Direction Générale, dont un des objectifs est de contribuer à la rénovation et la transformation de la culture et des pratiques managériales en lien avec le projet « Grandissons Ensemble ».

Elle offre des contenus permettant aux cadres et managers du Groupe de renforcer leur capacité à comprendre et porter la stratégie, à s'adapter aux environnements incertains et à développer des savoir-être vertueux porteurs d'engagement et de performance.

L'offre a été renouvelée entre 2019 et début 2020 pour, d'une part, la mettre en cohérence avec le modèle de management « Grandissons ensemble » et, d'autre part, pour passer d'une logique de consommation de formation à une logique de réponse à un besoin de développement.

A partir de mi-mars, l'offre a été réadaptée au contexte sanitaire et à ses impacts en termes de télétravail. L'objectif était double :

- il s'agissait dans un premier temps d'accompagner les managers pour leur permettre de mieux faire face aux exigences du management à distance
- il convenait également de se servir des actions proposées pour conserver le lien entre les équipes

Dès le 14 avril, des ateliers de formation 100% à distance ont été conçus et lancés sur les thématiques suivantes :

- L'autonomie et le développement des compétences de ses collaborateurs
- Les bonnes pratiques managériales à incarner à distance
- La confiance à distance
- La gestion des tensions à distance

Toutes ces formations ont été ouvertes aux collaborateurs des filiales à partir du 24 avril.

Début juin, plus de 110 managers avaient pu bénéficier de ces actions à distance.

L'opérationnalité et la prise en compte du contexte dans les contenus ont été saluées, ainsi que la qualité de l'animation et l'interactivité proposée.

Le contexte spécifique de l'année 2020 n'en aura pas moins déterminé une baisse de 50% des participations à l'offre managériale, en totalisant 472 stagiaires dont 47% issus des filiales sur 80 sessions d'actions de développement des compétences managériales.

Des petits formats à distance, « les cafés de l'histoire », ont été mis en place, ainsi que des conférences d'ouverture, et ont rassemblé 664 personnes. Compte tenu des mesures de sanitaire et de distanciation sociale, un seul séminaire connaissance du groupe a pu être animé et a réuni 30 participants.

Enfin, 54 viviers étaient répartis sur les 3 promotions en cours.

Les modules les plus plébiscités cette année ont été : Le management transversal, Repenser son management à l'ère du 3.0, Booster l'autonomie et développer les compétences de ses collaborateurs, Mobiliser ses collaborateurs à distance, Du temps pour soi et pour son équipe.

Concernant les actions de développement managérial, les participants se répartissent pour les filiales à 30% pour Icade, 18% pour EGIS et 17% pour Transdev, pour les plus représentées, et concernant l'Etablissement public 42% des participants sont issus des fonctions transversales, 21% de la BDT et 19% de la DRS.

Les femmes sont toujours majoritaires et représentent 67 % des participants.

Le taux de satisfaction positive est de 90% sur l'ensemble des stagiaires.

3.4. Campagnes de formations obligatoires

Dans le cadre de la diffusion et de l'amélioration constante de la culture de conformité au sein de l'Etablissement Public, la Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité a élaboré, en lien avec la Direction des Ressources Humaines, des formations sous format e-learning à destination de l'ensemble des agents, mises à disposition via l'outil Form&Vous, et faisant partie des éléments de reporting à l'ACPR

Dans l'objectif d'accompagner les collaborateurs à acquérir une connaissance et une prise en compte adaptée des risques de non-conformité, une campagne d'inscription massive a été lancée en juin 2020.

Quatre modules en e-learning ont fait l'objet d'un suivi obligatoire en 2020 par les collaborateurs ciblés :

- La charte de contrôle permanent
- Les fondamentaux du nouveau Code de déontologie
- Les fondamentaux Lutte contre le blanchiment et financement du terrorisme
- Les incontournables de la LCB-FT

Ces modules ont fait l'objet d'une campagne d'inscription automatique via l'outil Form&Vous et une relance a été effectuée tous les mois afin d'atteindre un taux de réalisation important.

Le taux de suivi a été très satisfaisant.

Il s'agit du volume de formation le plus important de l'année en totalisant 11.536 stagiaires sur l'ensemble des 4 modules.

Lutte contre la corruption et le trafic d'influence

La Caisse des dépôts adopte une politique de tolérance zéro face à la corruption, au trafic d'influence et à l'ensemble des manquements à la probité. Elle fait le choix de mettre en place un dispositif de prévention robuste et adapté à ses activités, en s'appuyant sur les lignes directrices de l'Agence française anticorruption.

Dans ce contexte, le parcours de formation dédié à l'anticorruption s'intègre pleinement dans ce dispositif. L'objectif de cette formation est de sensibiliser les collaborateurs de la Caisse des dépôts au risque de corruption en mettant en avant les notions clefs et les meilleurs standards en matière de conformité anticorruption. À la suite de la formation, le collaborateur sera en mesure de comprendre le contexte réglementaire et pourra détecter les situations à risque auxquelles il peut être confronté dans l'exercice de ses fonctions.

Ce dispositif d'accompagnement a été déployé au second semestre 2020 en libre-service dans l'outil Form&Vous et a concerné 75 volontaires. Sur commande de DCPC, ce module de formation sera obligatoire en 2021 et s'adressera à l'ensemble des personnels de l'EP. D'une durée de 30 minutes, une inscription via une campagne obligatoire devrait être lancée au T2 2021 afin d'amener l'ensemble des collaborateurs de l'EP à suivre cette formation.

La transition durable

Le sujet de la transition écologique se diffuse dans de nombreuses thématiques d'investissement et d'immobilier par exemple et il est traité particulièrement par des modules spécifiques. De nombreuses ressources en ligne étaient déjà mise en place en 2019 et étaient disponibles lorsqu'il a fallu se recentrer sur les modes de formation à distance.

418 stagiaires se sont formés à la thématique en 2020.

La suite de e-learning « transition durable » a reçu un vif succès en comptabilisant 382 participants. La répartition par thématique (Energie/Immobilier/Transport/Finance/Agriculture/Tourisme) a permis à

chacun d'acquérir la connaissance juste en fonction de son niveau et des sujets d'actualité sur sa fonction. Ces modules sont en libre-service et bénéficient d'un avis très positif sur FORM&VOUS.

De nouvelles ressources MOOC sont apparues en fin d'année 2020 et il n'est pas encore possible de mesurer leur audience.

Des formations d'expertise sont également régulièrement mises en place, notamment sur la politique publique des transports, la mobilité, l'efficacité énergétique des bâtiments, l'impact de la biodiversité ou la structure d'une opération d'énergie renouvelable par exemple. Elles répondent à un besoin d'actualisation pointu des compétences pour des personnels de la Banque des territoires ou des départements financiers.

Au sein des départements financiers, un plan de formation spécifique a été déployé pour appuyer les engagements pris par la CDC pour améliorer l'impact environnemental de ses investissements.

Il s'agissait de sensibiliser les gérants d'actifs à la biodiversité et ainsi leur permettre de l'intégrer dans leur politique d'investissement. Ainsi, 42 personnes en charge des différentes classes d'actifs ont pu bénéficier d'une formation qui avait pour objectif de faire comprendre les liens entre climat et économie pour permettre la mise en place et s'inspirer des meilleures pratiques des investisseurs institutionnels. Cette formation était animée par Novethic et CDC Biodiversité.

Il s'agissait, notamment, de bénéficier de retours d'expérience et d'outils pratiques permettant de décliner les objectifs d'intégration de la biodiversité dans la stratégie d'investissement.

Trois sessions de formation d'une journée ont été organisées en 2020. Une dernière session sera organisée courant 2021.

4. Les faits marquants du développement des compétences dans les directions

4.1. La Direction Banque des Territoires : une forte mobilisation sur le projet de transformation @pro

L'année 2020 a été une période très particulière dans le domaine de l'accompagnement des équipes, en effet le contexte sanitaire a induit une formidable accélération des modalités et des offres thématiques de formation.

En premier lieu, les équipes ont accéléré la digitalisation des parcours de formation, répondant ainsi à la nécessité de poursuivre la mise à disposition de l'offre de formation à des agents qui n'étaient plus en situation de se déplacer. Cette digitalisation s'est traduite dans des délais très courts :

- par la transformation avec des experts internes (qu'il a fallu « embarquer » dans la pratique du format distanciel) de l'offre présentielle en e-learning (ce fut le cas pour le séminaire d'acculturation au métier investisseur, le module réaménagement de la dette, et le séminaire métier prêteur...)

- par la recherche de solutions digitales proposées par des partenaires (e-learning CNFPT, ou France Active..)
- par une renégociation contractuelle avec nos prestataires de leur offre présentielle

La numérisation s'est intensifiée avec le déploiement par l'Université de la Banque des territoires d'une offre de Streaming (vidéo en temps réelle puis en vidéo à la demande VOD dans un second temps) permettant aux collègues cas contacts dans un premier temps puis par la suite à l'ensemble de l'écosystème empêché de suivre des formations à distance. Ce dispositif est depuis mis à disposition des collègues ultra-marins pour un suivi en replay, en attendant l'autorisation de se déplacer à nouveau.

En second lieu, dans le contexte de déploiement du Plan de relance (17,4 Mds€ portés par la Banque des territoires), qui a généré une intensification et une diversification sectorielle des objectifs des équipes, des actions de formation spécifiques ont été mises en œuvre par l'Université des territoires, en matière de Transition énergétique avec le Plan de rénovation thermique des bâtiments publics, suivi par la plan de rénovation des 1000 écoles, et des actions de formation concernant les foncières de redynamisation (100 foncières pour 6000 petits commerces). Ces actions de formation viennent en sus de l'intensification de l'accompagnement des programmes nationaux de revitalisation et de réindustrialisation. En dépit des confinements successifs, le déploiement d'une séquence de formation en matière de santé médico-sociale a été possible en janvier 2021 en partenariat avec la Direction des Politiques Sociales, et en appui de la mise en marché d'une offre dédiée à cette thématique sectorielle.

Ces actions de formations sont essentielles dans un contexte de nécessaire montée en compétences des équipes sur des thématiques nouvelles ou remises en lumière à l'occasion de la crise sanitaire. L'élargissement et la complexification du champ et des modalités d'interventions rendent également cela nécessaire. C'est en particulier le cas de la santé et du renouvellement urbain qui a été l'objet d'un cycle de conférences en décembre 2020 pour réaffirmer notre positionnement sur cette thématique.

En miroir de l'implémentation de parcours en soutien de l'action des collaborateurs en charge du Plan de relance, la Banque des territoires a collaboré à la création avec l'agence nationale de cohésion des territoires (ANCT) et de Sciences Po d'une « académie des territoires » à destination des élus communaux dans une intention d'acculturation de ces décideurs aux solutions apportées par la Banque des territoires.

C'est dans ce contexte que des actions de formation ciblées ont été mise en œuvre sur les thématiques de :

- Négociation commerciale à distance à la demande des équipes du Grand Est, puis déployée à la demande auprès de quelques autres directions régionales,

- Formation à l'utilisation de classes virtuelles pour les experts métiers.
- Renforcement des compétences des collaborateurs en charge de la formation sur la maîtrise des outils digitaux.

2020, aura été également une année d'achèvement de nombreux marchés publics et de proposition d'une offre revisitée, en particulier s'agissant de l'offre « Relation client » qui concerne près de 500 collaborateurs et qui intègre désormais la vision stratégique omnicanale de la Banque des territoires.

Pendant les périodes de confinement du T4 2020, les équipes ont procédé à l'ingénierie pédagogique, du parcours de formation « Petites Villes de Demain » à destination des Chefs de Projet des collectivités locales rurales concernées par le programme inauguré par la Ministre de la Cohésion des territoires en octobre 2020. Cette ingénierie est une extension du parcours interne des directeurs territoriaux « Revitalisation des villes moyennes », ainsi la Banque des territoires participera activement en 2021 à la montée en compétence des acteurs territoriaux parties prenantes de la réalisation des projets de territoires.

Le pôle formation a continué à prendre une part active dans le projet la transformation @PROS de la DRT. A cet égard, l'accompagnement par la formation constitue un levier puissant et indispensable pour la réussite de ce projet.

Afin d'accompagner la montée en compétences des collaborateurs du réseau des directions régionales, en particulier des Directeur territoriaux, devenus référent unique pour l'ensemble de l'offre des 3 métiers de la Banque des territoires (prêteur, investisseur, bancaire), l'Université des territoires, a poursuivi son déploiement comme lieu de savoir innovant et opérationnel.

En outre, comme partie prenante dans l'équipe projet d'accompagnement du changement, l'équipe RHBDT a également contribué aux phases de bilan des premiers déploiements et accompagné les nouvelles vagues de transformation. Par une approche d'individualisation des parcours de formation, l'équipe a ainsi pu accompagner par le conseil chaque collaborateur impacté et lien avec les directions régionales et en travaillant étroitement avec les secrétaires généraux.

Enfin, avec la stabilisation de la définition des rôles et responsabilités de chaque acteur du réseau, des parcours de formation par profils de postes ont commencé à être déployés depuis le printemps 2020 :

- Parcours directeurs territoriaux handicaps,
- Ingénieurs financiers territoriaux,
- Gestionnaires de participations,
- Contrôleurs de premiers niveaux
- DT, CDT, CRC parcours bancaires.

Ces travaux sont menés étroitement avec la GPEC et ont vocation à s'étendre progressivement en 2021. L'approche par parcours doit aussi permettre d'alimenter l'activité de conseil.

L'année 2020 a été une année d'achèvement de nombreux marchés publics, l'équipe formation a au cours de l'année multiplié les appels d'offres pour actualiser voire renouveler l'offre de formation :

- le parcours « prêteur » (10 lots) avec intégration d'une dimension blended renforcée,
- le parcours « relation client », revisité afin d'y intégrer la vision stratégique de la Banque des territoires qui place la relation client au cœur de son action au travers d'une relation unique omnicanale. Cette formation concernera au moins 500 collaborateurs.
- L'offre « prévention de la sécurité routière » qui a été élargie pour bénéficier à l'ensemble de l'établissement public et intégrer un module de sensibilisation aux mobilités douces pour répondre à une des orientations du plan de prévention
- L'offre « investisseur » renouvelant le parcours EPL, le cycle d'étude sur les opérations immobilières, une étude préalable au marché relatif aux énergies renouvelables.

4.2. La Direction des Politiques Sociales

Comme pour les années précédentes, l'essentiel des formations mises en œuvre pour les agents de la DPS a porté sur les problématiques « métier » pour accompagner notamment les évolutions liées à l'inter-régime, ainsi que le lancement de l'application *Moncompteformation*,...

Les commentaires ci-dessous concernent un échantillon d'actions particulièrement significatives.

1) Les projets inter-régime

Dans le cadre des travaux inter-régimes, l'année 2020 a été riche et ponctuée par de nombreux projets impactant à la fois les outils et les processus de gestion.

La demande de réversion (DREV)

La demande de réversion unique en ligne, opérationnelle depuis juillet 2020 sur le Portail commun inter-régime, permet, en cas de décès d'un parent (conjoint ou ex-conjoint), de demander en une seule fois une pension de réversion auprès de tous les régimes de retraite de la personne décédée. Ce service développé par les équipes de la Caisse des Dépôts et du Service des retraites de l'État contribue ainsi à simplifier les démarches des Français en matière de retraite.

Pour accompagner ce nouveau service, l'ensemble des agents intervenant sur les demandes de réversion de la CNRACL, RAFF, FSPOEIE, Ircantec, Mines et Banque de France ont été formés.

Plus spécifiquement, les agents dans les services de gestion (+ 80 agents service Paiement Bordeaux, 26 stagiaires angevins au sein de l'unité Réversion décès), ont suivi une formation présentielle sur le processus de gestion ainsi que les impacts sur les activités et applicatifs métiers.

En parallèle, les téléconseillers du centre de contacts (env. 40 agents centre de contacts Angers, BDX info non tracée) ont suivi une formation pour accompagner les clients dans l'accès et l'usage de ce nouveau service).

La Déclaration Sociale Nominative (DSN) : La DSN qui remplace progressivement toutes les déclarations sociales actuelles de la sphère privée et publique, conduit à transformer en profondeur les processus des régimes et fonds gérés par la DPS (CNRACL, RAFFP et IRCANTEC).

Pour préparer la généralisation de la gestion de la DSN en 2021, un plan d'accompagnement à destination des agents concernés par la DSN a permis de formaliser les nouvelles procédures et mettre en œuvre un parcours de formation.

Dans ce contexte, cinq modules e-learning ont été développés pour constituer et mettre à disposition un socle commun de connaissances. Ces différents modules, positionnés en prérequis du parcours de formation, ont permis de mettre à niveau, l'ensemble des agents du service employeur :

- Présentation de la DSN »
- Une norme pour tous
- La norme Palier 1
- La norme palier 2
- Espace de travail Gestionnaire (ETG)

En parallèle, un parcours mixant présentiel et distanciel sur 7 à 10 jours, a également favorisé la montée en compétence des gestionnaires les nouveaux processus.

2) La plateforme employeur PEP's :

La plateforme employeurs publics (PEP's), 1ère étape du Programme Employeurs lancé dans le cadre du plan stratégique de la DPS, remplace le portail E-services. Elle regroupe plus de 30 services en ligne et couvre de façon transversale l'ensemble des activités de la DPS (retraite, solidarité, handicap, formation). L'offre de services disponible s'enrichira au fil de temps de nouvelles fonctionnalités et services pour les employeurs.

Pour accompagner la mise en production de la nouvelle plateforme Employeurs publics, une campagne de formation à l'attention de plus de 200 collaborateurs a été mise en œuvre pour leur permettre d'accompagner les employeurs.

Le dispositif s'est articulé autour de plusieurs actions et modalités de formation déployées concomitamment :

- Une campagne de formation inter-établissements réalisée à distance à l'attention des 220 collaborateurs visant à bien appréhender les principales fonctionnalités et la navigation de la nouvelle plateforme Employeur public PEP's et découvrir PEP's Interne, le nouvel outil d'accès miroir à la plateforme PEP's,

- Des formations présentiellees pour former des référents internes,
- un e-learning permettant à l'ensemble des collaborateurs de découvrir la plateforme PEP'S Interne.

3) Application Mon Compte Formation

Dans le prolongement du lancement de l'application Mon Compte Formation en novembre 2019, les équipes qui œuvrent au quotidien à la réussite de ce nouveau service ont continué à être formées tout au long de l'année 2020.

Différentes formations ont ainsi été organisées en 2020 réunissant au total plus de 230 agents. Ces formations avaient pour finalité :

- D'accompagner les agents de la Direction de la Formation Professionnelle - mais aussi de la Direction de la relation clientèle – dans le cadre de la mise en production de nouveaux outils (WDE Mails par ex) et de nouvelles fonctionnalités de la plateforme (Espace dédié aux organismes de formation EDOF, Conditions générales d'utilisation CGU, Dotation employeur, etc...).
- D'accompagner la prise de poste de nouveaux arrivants au sein de la Direction de la formation professionnelle : ces agents (qu'ils soient « permanents » ou « intérimaires ») ont pu bénéficier de parcours formation construits pour eux) : modules « Découverte de MCF », « Outils de la Relation client et FCC », « Parcours d'achats directs », etc...

A noter que la quasi-totalité de ces formations ont été dispensées par des formateurs internes occasionnels à la DFP (à l'exception de la formation « de base » « Panorama de la réforme de la formation professionnelle : acteurs et mesures » qui est dispensée par un prestataire externe).

Il convient de noter que les circonstances exceptionnelles rencontrées au premier semestre 2020 ont conduit à mettre l'accent sur les formations distancielles (Classe virtuelle et e-learning) et que cette évolution des modes de transmission des savoirs sera poursuivie, voire accentuée, à l'avenir.

5. Formations transverses et des fonctions supports

Parcours dédié aux Conseillers RH (CRH)

Dans le cadre du programme 'Objectifs Clients RH', l'un des objectifs du chantier est d'assurer une formation des CRH en place pour harmoniser les compétences et les pratiques. De ce fait, les responsables RH ont été associés et ont permis la constitution d'un groupe de travail chargé de mettre en place les briques de formation utiles à la valorisation de la fonction RH. Un parcours de formation a donc été pensé en 2020 et déployé en 2021 afin d'offrir aux CRH 11 formations à leur

disposition et leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à cette fonction. On y trouve des formations sur la gestion de projets, la gestion de la relation clients, la conduite d'entretien d'accompagnement ou encore les outils essentiels pour effectuer le bilan des compétences. Ce parcours est valorisé à travers la communauté des CRH dans l'intranet NEXT.

Un parcours Rémunération a également été déployé en 2021 afin de former les nouveaux collaborateurs de l'équipe Rémunération aux clés de la rémunération et sera complété en interne par la mise en place d'une présentation de notre offre de services internes CDC (Cosog, MSG, mutuelle, régime de retraite...)

Cyber-responsable : J'agis au quotidien

Dans un monde de plus en plus interconnecté et digitalisé, la sécurité des Systèmes d'information constitue un des enjeux majeurs des organisations.

Les organisations se doivent d'être plus conscientes des diverses cybermenaces auxquelles elles sont confrontées. Elles se doivent également d'être proactives en ce qui concerne la protection de leurs données, leurs réseaux ainsi que leurs opérations contre le vol, l'interruption, et la destruction.

Dans ce contexte, le module de formation « Cyber-Responsable : j'agis au quotidien » répond à cet enjeu de sensibilisation au sein de la Caisse des Dépôts.

Cette formation, accessible en libre-service via Form&Vous a été déployée fin 2020

Ce module de formation e-learning d'une durée de 45 minutes a pour principal objectif l'identification des principales menaces qui pèsent sur le système d'information de la Caisse des Dépôts et d'adopter les bons réflexes pour renforcer sa protection dans les usages quotidiens.

Accompagnement du lancement de l'outil TEAMS

L'introduction de TEAMS parmi les outils de travail des personnels de l'Etablissement Public a été un changement majeur dans la vie quotidienne de chacun en 2020. Pour l'occasion une animation interne a été mise en place grâce à plusieurs modules courts en classe virtuelle pour lesquelles la participation était libre, sans même passer par la validation du manager. Cette formule souple et rapide, plusieurs dizaines de créneaux d'une heure étant proposés sur huit semaines, a remporté un vaste succès et a contribué à l'appropriation de l'outil même dans ses fonctionnalités les plus complexes. Au total, 4777 stagiaires ont participé aux différents modules, qui se sont déclinés dès novembre en modules plus spécialisés de 30 minutes, sur l'animation de réunion, la réduction des courriels, le partage de documents, la gestion des « équipes » TEAMS.

Projet Voltaire

Déjà en place depuis plusieurs années, le module de formation pour s'améliorer en orthographe et grammaire est désormais bien connu des personnels et a remporté un vif succès avec 297 participants en 2020. Le module a été rapidement mis à la Une des formations disponibles lors du

premier confinement de mars 2020. Dans ce module le moteur pédagogique intelligent ne propose à l'apprenant que les exercices dont il a besoin. Ce module est important pour ceux qui évoluent dans le domaine de la relation client et de nombreux participants l'utilisent également dans le cadre de la préparation des concours.

Préparation concours

La période de pandémie a fortement impacté l'offre de formation. A partir du 1^{er} confinement les formations déjà dématérialisées ont été mises en avant afin de permettre à chacun de continuer à se former. Les formations de cette thématique suivent la tendance générale de l'année. Le volume de stagiaires est plus important, en hausse de 20%, alors que le volume d'heures total est en forte baisse, de 70%. Ce phénomène est dû à un usage massif des formations asynchrones comme la « boîte à devoirs » par exemple qui permet de travailler un devoir et de le faire corriger par un professeur quand on le souhaite.

Les formations présentielles ont basculé provisoirement en classes virtuelles à partir de l'été sans modification du contenu des sessions. Cette expérience a démontré que certains modules, comme la préparation à l'oral par exemple, apportait un niveau de satisfaction élevé à distance, notamment par sa facilité d'accès et l'économie de déplacements fastidieux. Après sondage auprès des participants de l'année 2020, l'expérience utilisateur est confirmée comme supérieure au présentiel, et il est envisagé que certains modules restent finalement à distance pour l'avenir

*

* *

L'année 2020 a constitué une année de bascule sans précédent qui aura contribué enrichir la stratégie de développement des compétences de la Caisse des dépôts, tant sur le plan collectif que sur le plan individuel. Sur le plan collectif, elle a vu s'ancrer, malgré la crise, la dynamique des écoles, qui sous-tend la volonté de proposer des parcours de développement des compétences plus structurés. Sur le plan individuel, elle a contribué à l'acquisition d'une plus grande autonomie des collaborateurs dans la prise en charge de leur évolution de compétence. L'expérience acquise par les équipes formation lors de cette période permettra à l'avenir de déployer des solutions encore plus qualitatives qu'elles soient à distance pour leur souplesse ou en présentiel pour la profondeur des sujets que ce format permet de traiter, et de renforcer leur rôle d'accompagnement à la construction de parcours professionnels.



Paul PENY

ANNEXE

Le budget formation 2019

| 2019 | Notifié en début d'année (en K€) | Réalisé (en K€) |
|-------------------|---|----------------------------|
| BDT | 1000 | 890 |
| GDADFE | 100 | 99 |
| DHCDM | 1635 | 998 |
| DEOFF | 82 | 56 |
| DRS | 482 | 415 |
| Transverse | 5330 | 4697 |
| TOTAL | 9329 | 7226 |

LEXIQUE

| Terme | Définition |
|-------------------------------|---|
| Big data | Les big data ou mégadonnées désignent l'ensemble des données numériques produites par l'utilisation des nouvelles technologies à des fins personnelles ou professionnelles. Cela recoupe les données d'entreprise (courriels, documents, bases de données, historiques de processeurs métiers...) aussi bien que des données issues de capteurs, des contenus publiés sur le web (images, vidéos, sons, textes), des transactions de commerce électronique, des échanges sur les réseaux sociaux, des données transmises par les objets connectés (étiquettes électroniques, compteurs intelligents, smartphones...), des données géolocalisées, etc. |
| Blockchain | La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle |
| Building Information Modeling | Il s'agit d'un ensemble de processus, visant à orienter la mise en œuvre vers certains procédés et à faciliter la communication, l'échange et la gestion de données autour d'un projet de construction |
| Data analyst | Le data analyst est responsable de toutes les opérations sur les bases de données |
| Design thinking | Le Design Thinking est une approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Il s'appuie beaucoup sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final |
| Hackaton | Désigne un événement où un groupe de développeurs volontaires se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative, sur plusieurs jours. C'est un processus créatif fréquemment utilisé dans le domaine de l'innovation numérique |
| Innovation games | Méthodes d'animation de projet favorisant l'innovation |
| Knowledge Management | La gestion des connaissances (en anglais <i>knowledge management</i>) est une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances des membres d'une organisation – les savoirs créés par l'entreprise elle-même (marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (intelligence économique) – en vue d'atteindre un objectif fixé. |
| On boarding | Processus transversal d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants, courant de la date de décision du recrutement jusqu'aux premiers mois de la prise de poste, intégrant les aspects administratifs, logistiques, formations, ... |
| Open lab | Un lieu et une démarche portés par des acteurs divers, en vue de renouveler les modalités d'innovation et de création par la mise en œuvre de processus collaboratifs et itératifs, ouverts et donnant lieu à une matérialisation physique ou virtuelle |
| Rapid learning | Méthode de création de e-learning basé sur des ressources peu onéreuses et déjà disponibles : présentation powerpoint commenté et multimedia par exemple |
| Storytelling | Dans un contexte marketing, le storytelling est le plus le fait d'utiliser le récit dans la communication publicitaire |
| Serious game | Un jeu sérieux (de l'anglais <i>serious game</i> : <i>serious</i> , « sérieux » et <i>game</i> , « jeu ») est une activité qui combine une intention « sérieuse » — de type pédagogique, informative, communicationnelle, marketing, idéologique ou d'entraînement — avec des ressorts ludiques. De manière synthétique, un jeu sérieux englobe tous les jeux de société, jeux de rôle et jeux vidéo qui s'écartent du seul divertissement. |
| Silver economy | La silver économie ou économie des seniors désigne l'ensemble des activités économiques liées aux personnes âgées. Résultante de l'accroissement de l'espérance de vie, le développement de la silver économie est également lié au phénomène démographique du Papy boom. |
| User Centric | Expression anglophone qui désigne une analyse de l'audience d'un site Web en se concentrant sur l'internaute utilisateur du site. Autrement dit une analyse qui repose sur l'enregistrement automatique du comportement (déplacements, choix, clicks, téléchargements, saisies d'information...) de l'internaute. L'approche user centric recourt le plus souvent à un panel d'internautes identifiés et qui ont accepté que leur terminal soit équipé d'un enregistreur (meter) de leur navigation sur le Web. |
| Webanalytics | La mesure, la collecte, l'analyse et le reporting des données Internet permettant de comprendre et d'optimiser les usages web |