

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

Le 4 juin 2021

Plan de développement des compétences par la formation 2021

L'**accord-cadre conclu pour la période 2019-2021**, complété notamment par l'accord du 19 septembre 2019 relatif à la mise en œuvre de mesures d'accompagnement, le renouvellement de compétences traduit l'engagement de la Caisse des Dépôts dans une politique de l'emploi volontariste, équilibrée et tournée vers l'accompagnement, le renforcement et le renouvellement des compétences nécessaires au déploiement de son projet stratégique.

Le développement des compétences par la **formation constitue l'un des leviers majeurs** de cette dynamique que l'Etablissement Public entend prolonger à l'occasion de la négociation de l'accord cadre sur l'emploi, les parcours et les compétences engagée en 2021.

Comme en 2020, l'année 2021 est également l'année de poursuite du programme « Objectif clients RH » : la Direction des ressources humaines s'est mise en ordre de marche pour faire évoluer la formation vers une dynamique plus active encore de développement des compétences, et l'ancrer davantage dans une orientation clients avec plus de lisibilité donnée aux offres à forte valeur ajoutée proposées.

Dans la déclinaison du projet validé par le CUEP en mars 2021, un label global « Université CDC » sera mis en place à l'été 2021 et regroupera l'ensemble de l'offre de développement des compétences à destination des différents publics cibles, et notamment l'offre des écoles thématiques.

Cette transformation vise les objectifs suivants :

- Mieux adosser l'offre de formation au projets stratégiques de l'Etablissement Public et à l'évolution des métiers

- Développer et capitaliser sur les compétences internes par la mise en place d'une fonction de conseil de proximité
- 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
- S'inscrire dans des approches agiles, innovantes et intégrant pleinement la dimension digitale
- Simplifier les processus pour plus d'harmonisation, de mutualisation, d'efficacité et de lisibilité
- Garantir le maintien et le renouvellement des compétences, notamment sur les métiers clés, dans un contexte de départs à la retraite importants et accompagner le turn-over ;
- Mieux accompagner les projets personnels d'évolution et de parcours professionnel, y compris dans le cadre du déploiement du Compte personnel de formation.

Au regard de ces enjeux, le plan de développement des compétences qui est présenté ci-après constitue la déclinaison pour 2021 du plan triennal de développement des compétences 2019/2021. Il s'appuie directement sur les axes des parcours clients et des besoins de formations opérationnelles tels que décrits dans la note « plan de développement des compétences 2019-2021 » présentée le 26 novembre 2018 en Comité Technique National. Le présent document met l'accent sur les principaux projets en cours ou à venir pour 2021, ainsi que les modalités pratiques de mise en œuvre des dispositifs de formation, et notamment le fonctionnement du Compte personnel de formation à la Caisse des Dépôts.

Comme l'an dernier, le plan annuel est établi et mis en œuvre à l'issue des entretiens professionnels annuels et permet ainsi de présenter une vision synthétique des demandes des collaborateurs prises en compte.

De manière plus spécifique, l'année 2021 est de nouveau profondément marquée par les perturbations de l'activité liées notamment à la crise sanitaire consécutive à la pandémie de Covid 19. Comme en 2020, la crise amène un renforcement particulièrement significatif des interventions de la Caisse des dépôts en soutien sur le plan de relance activé par les pouvoirs publics ; il en résulte, encore en 2021, une intensification des besoins en compétences dans les secteurs de la Caisse les plus fortement mobilisés. Par ailleurs et sur un plan pratique, les contraintes liées au confinement et au maintien de barrières sanitaires strictes ont profondément modifié l'organisation des modes de travail durant cette période, et ont conduit la fonction formation à maintenir sur le premier semestre 2021 l'usage massif des classes virtuelles et des e-learning. Un retour des sessions sur le mode présentiel s'effectuera au même rythme que celui du déconfinement des personnels de l'Etablissement Public.

1. LA DECLINAISON EN 2021 DES AXES STRATEGIQUES DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Le plan de développement des compétences constitue un levier majeur de notre politique d'emploi et de ressources humaines. Relié à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et à la revue des métiers qui en est une traduction, il constitue un des axes clés du plan d'action opérationnel de cette démarche.

- **En miroir à la stratégie de développement** de l'Etablissement Public, il décline les actions de formation qui permettront d'approfondir, de faire évoluer, de renouveler les compétences nécessaires et attendues, dans les domaines concernés. On peut notamment citer ici la **transformation digitale**, le positionnement du Groupe CDC comme **grand pôle financier public au service de la cohésion économique et sociale des territoires**, la **transformation managériale**, la responsabilité en matière de **transition écologique et énergétique**.
- En miroir à l'évolution des métiers, il a vocation à développer des compétences nouvelles afin de permettre l'adéquation avec les **métiers nouveaux ou en évolution**.
- Dans le même temps, il répond aux **attentes et besoins individuels**, identifiés à l'occasion des entretiens EPA, afin que chaque agent puisse approfondir ses connaissances, ses expertises, en acquérir de nouvelles, à la fois dans le but d'être pleinement en maîtrise du poste qu'il occupe aujourd'hui, mais également pour lui permettre de construire sa trajectoire vers son poste de demain.

C'est donc en déclinaison des enjeux mis en exergue par la GPEC que le plan décline différentes actions concernant les **parcours professionnels** des agents. Au regard des évolutions perçues de chaque métier, une logique de parcours professionnels permettra d'orienter vers les besoins prioritaires en matière de compétences. Il sera dans ce cadre tenu compte du niveau des compétences attendu et de la nature de l'accompagnement nécessaire, en particulier par la formation. C'est dans cette orientation que s'inscrivent les **projets d'Université CDC et d'écoles métier qui ont continué de se déployer en 2021 avec la création de l'école de la finance et de l'école du management**.

Volontariste en matière de formation, l'employeur Caisse des Dépôts maintient, malgré la crise un **budget significatif qui permet de financer les actions adaptées y compris à distance**, et développe l'accès à la formation. A ce titre, elle prévoit de consacrer en 2021 un budget de 6 831 K€ à la formation des agents de l'établissement public.

*

* *

2. LA FORMATION FACE A LA CRISE DU COVID 19 : ADAPTATIONS ET PERSPECTIVES

L'année 2021 sera de nouveau profondément marquée par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid19. Cette situation de confinements et déconfinements successifs a impliqué une adaptation rapide et conséquente de l'offre de formation proposée aux agents pendant la période.

La formation s'est très rapidement adaptée et l'ensemble des formations en présentiel ayant dû être annulées encore au premier semestre 2021, les équipes RH/formation se sont mobilisées pour continuer à proposer une offre de formation à distance, afin que les agents puissent aisément les suivre durant la période, bien qu'ils demeurent majoritairement en travail à distance. La reprise des formations en présentiel est prévue pour le mois de septembre 2021.

De nouveau en 2021, pour les personnes en ASA, les managers ont pu transmettre à leurs agents une procédure spéciale pour se connecter à FORM&VOUS depuis un ordinateur personnel (procédure disponible sur NEXT).

Comme en 2020, FORM&VOUS met en avant des contenus spécifiques à distance qui sont renouvelés régulièrement. L'offre e-learning est intégralement disponible en libre-service et quelle que soit la direction d'appartenance des personnes.

L'usage de l'outil TEAMS dans le cadre de la formation s'est imposé depuis sa mise en place. Des formations spécifiques sont délivrées pour les formateurs internes afin de leur permettre de profiter des fonctionnalités et des pratiques les plus pointues dans le domaine de l'animation pédagogique à distance. Les équipes formation investissent également dans l'animation d'un réseau des formateurs internes afin de profiter d'une synergie globale d'apprentissage durant cette séquence de « bond » technologique.

En synthèse, ces 14 derniers mois auront permis une accélération des projets déjà en cours et fait émerger de nouveaux formats en un temps très bref. De nouvelles offres développées pour la circonstance ont souvent été privilégiées. La crise Covid a été l'occasion d'expérimentations très fertiles et riches d'apprentissages pour les équipes RH, les formateurs internes, les agents mais également les équipes de la DSI qui ont été largement sollicitées pour surmonter les questions techniques.

3. LES DEMANDES DE FORMATION ISSUES DES EPA

La campagne EPA d'expression de besoins en formation suit les dates de campagnes d'entretien annuel de l'Etablissement Public. A l'issue de cette campagne, l'ensemble des demandes EPA font l'objet d'un arbitrage dans les 15 jours après la clôture. Chaque besoin est étudié un par un et validé en fonction de sa cohérence par rapport au poste, au volume global de demandes effectuées par un même agent, ainsi que des limites budgétaires fixées à chaque direction. Chaque agent reçoit une notification quand les arbitrages sont clos pour l'informer de l'acceptation/refus ou report de ses demandes. Les managers peuvent suivre les arbitrages à partir de leur espace FORM&VOUS.

La campagne EPA s'est déroulée correctement malgré les conditions particulières du fait des différentes mesures sanitaires. Le volume des demandes augmente de 5% par rapport à l'année précédente.

Les demandes hors catalogues baissent dans le même temps de 8%.

Les demandes acceptées atteignent un niveau de 92%. La part des 8% restant se répartissent pour une moitié en report et pour l'autre en refus. La plupart des refus concernent les formations hors catalogue, qui sont sans rapport avec le poste occupé ou projet d'évolution à court terme.

Comme attendu, l'offre des écoles canalise les besoins et fait baisser la proportion de demandes hétérogènes. Parmi les thématiques, les besoins situés dans les « axes stratégiques CDC » augmentent de 40% en passant de 313 besoins en 2020 à 842 en 2021. Cet effet était déjà visible sur l'offre de formation en matière de management via l'université Groupe CDC, qui totalise 482 demandes, c'est-à-dire une grande partie des inscriptions de l'année demandées au moment des EPA. Cette thématique ne compte quasiment aucune demande hors catalogue au fil de l'année.

Le catalogue de formation, préparé grâce aux analyses GPEC et à une concertation constante avec les responsables et les experts de l'Etablissement Public, et communiqué en amont des entretiens, permet à chacun de concrétiser son analyse de l'acquisition de compétences nécessaire.

En complément de cette offre globale et calibrée, les agents conservent la possibilité de formuler des demandes hors catalogues pour ajuster de manière très individualisée leur expertise en fonction des missions qui leur sont confiées. Cette possibilité est très utilisée puisqu'elle représente 25% des besoins émis lors de l'EPA. Après la fin de la campagne, chaque personne est contactée individuellement pour préciser le besoin si nécessaire, rechercher un organisme et procéder à l'inscription.

4. DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES, LEVIERS DE LA TRANSFORMATION DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC

4.1. L'université CDC et ses écoles

Le principe fondateur des écoles est de rassembler, sous une même thématique, une famille de formations liée aux compétences clés de l'Etablissement Public. Elles mobilisent les expertises en amont pour prévoir, se projeter sur les compétences futures en se reliant fortement à la GPEC et en interne à des groupes d'experts de référence. La mise en résonance de ces éléments contribue à déterminer les populations cibles, les modes pédagogiques les plus adaptés, les objectifs de formation et les contenus, dans une logique d'innovation et d'ouverture.

Les écoles fonctionnent sur un principe de transversalité, afin de décloisonner les métiers. Ce mode de fonctionnement doit contribuer au partage d'une culture commune, à favoriser la collaboration et la mobilité interne.

Elles s'organisent sous forme de blocs de compétences pour correspondre à un besoin de souplesse au sein de filières et des métiers dont les frontières sont de plus en plus fines et selon une **logique de parcours**.

Certaines écoles ont un sponsor qui aide à définir les orientations générales, à porter la communication et à rassembler des experts de référence pour contribuer et valider les contenus de chaque module.

Les écoles affichent 4 valeurs : **anticipation, fidélisation, dynamisme, clarté**.

Elles ont l'ambition d'utiliser tous les moyens pédagogiques disponibles qu'il s'agisse de formateurs internes ou externes, de format présentiel ou à distance, de technologie innovante.

Même si les écoles s'adressent en priorité aux spécialistes clairement identifiés, elles sont ouvertes à tous les agents qui auront la nécessité d'un apprentissage ciblé sur de nouvelles pratiques liées à la thématique.

4.2. L'école du management

A partir de l'été 2021, l'offre de formation centrée sur les pratiques managériales sera labellisée « Ecole du management ».

L'école du management sera un outil RH au service de l'accompagnement des changements par des actions concrètes, pragmatiques, efficaces et véritablement transformantes. Son nouveau périmètre d'évolution lui permettra d'interagir plus facilement avec les autres écoles (digital, performance, ...) et de mettre en place des parcours croisés avec celles-ci.

Parallèlement à l'école du management, un espace d'ouverture sera créé afin de concentrer les événements et formats apprenants permettant un **écosystème d'apprentissage créateur de liens et d'échanges**

- Un intégrateur des nouveaux entrants, managers, cadres, cadres de direction pour mieux connaître les activités et métiers du Groupe
- Une concrétisation de la dimension Groupe »
- Un espace de rencontre, de réflexion et de développement ouvert sur le monde extérieur et une pluralité de sujets
- Une vitrine servant la marque employeur pour attirer et fidéliser les cadres et managers du Groupe

Pour mémoire, l'Université a procédé en 2020 à la réorganisation de ses programmes afin d'assurer une mise en cohérence des apprentissages sur toute la ligne hiérarchique et d'intégrer le modèle de management décliné par le projet « **Grandissons Ensemble** ».

En outre, l'offre dédiée par population ou statut a totalement été décloisonnée et restructurée en fonction de la maturité et de l'expérience managériale. L'offre s'adresse désormais à l'ensemble des managers (primo-managers, manager confirmé, manager de managers, manager fonctionnel, de projet ou transversal)

Une nouvelle thématique adresse les nouvelles tendances managériales en termes d'animation notamment.

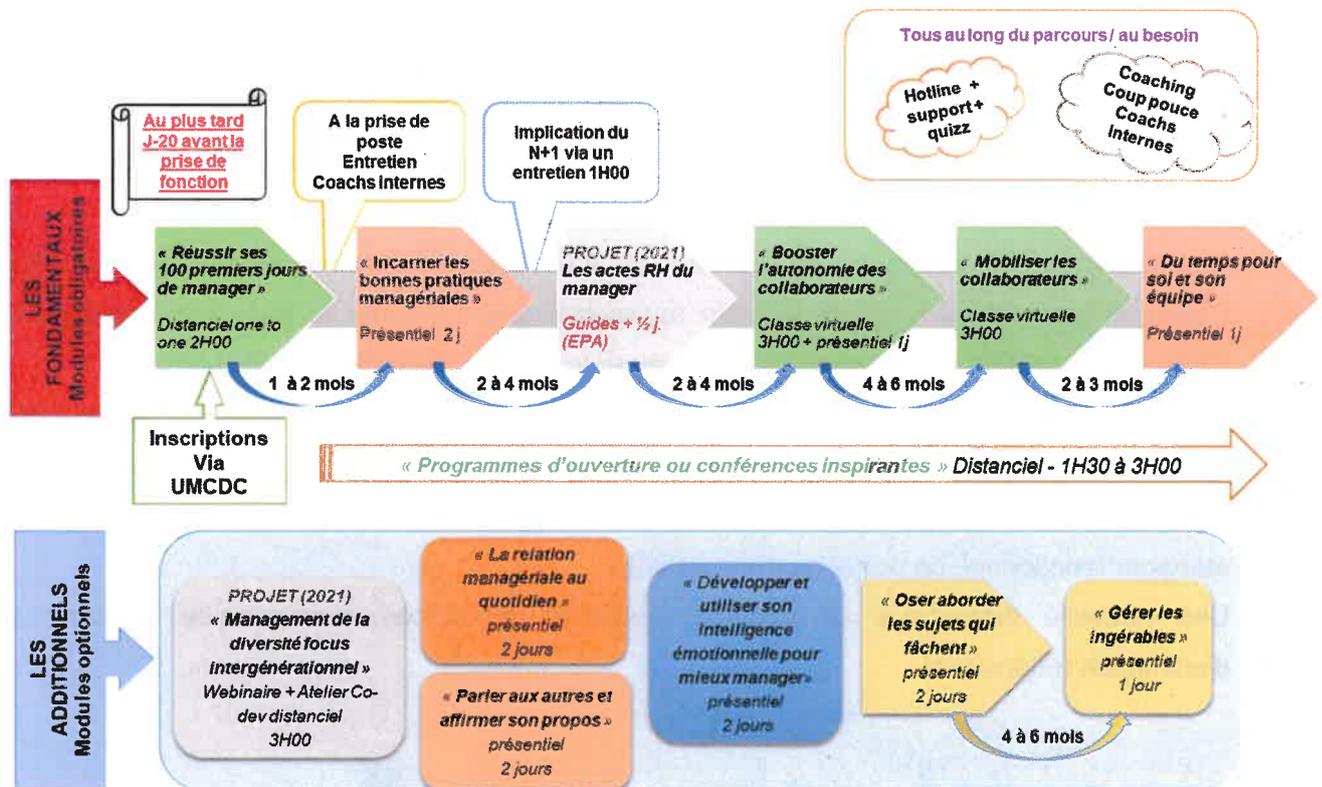


L'offre de l'Université est un des moyens mis à disposition de tous les managers (hiérarchique ou fonctionnel, cadre ou non cadre) pour développer leurs compétences, leurs pratiques managériales et construire leur posture autour des 3 grands rôles de Grandissons ensemble :

- Renforcer l'autonomie et la responsabilisation
- Simplifier les interfaces et résoudre les désaccords
- Consacrer plus de temps au management

Trois grandes nouveautés en 2021 :

- Concernant les primo managers, l'Université a lancé le 01/01/21 un parcours spécifique à la prise de poste, comprenant une partie obligatoire de 6 modules (4 jours en présentiel et 8h à distance), s'étalant sur une durée de 18 mois environ, et une partie optionnelle.



- Le développement d'une thématique autour des nouvelles tendances du management (le management visuel, Comprendre le rôle et l'importance des rituels dans l'amélioration continue...)
- Les Ateliers de développement à destination des cadres de direction et cadres très confirmés

Enfin, afin de faire face à la demande de professionnalisation notamment en matière de management à distance, lié à la situation sanitaire, certains contenus ont été reconçus et adaptés pour proposer des durées plus courtes traitant des bonnes pratiques du management à distance.

De nouveaux formats ont également été testés, comme « les cafés de l'histoire » ou webinaires, véritables ateliers apprenants de très courte durée.

4.3. L'école du digital : un accélérateur de compétences

L'école du digital, lancée le 4 juin 2020, continue de se développer rapidement en poursuivant une logique d'ouverture et des propositions de certification.

La livraison de la thématique « Marketing et Communication » a été réalisée en décembre 2020. Elle réunit deux sujets qui sont désormais reliés par le digital. Les personnels intervenant dans ces domaines utilisent des techniques de travail communes. Utilisant des compétences similaires, ils peuvent facilement se retrouver pour approfondir leurs expertises dans les mêmes formations. Même si certains modules sont davantage dédiés à un public issu de la communication et d'autres à un public issu du marketing, la structure de l'offre de formation s'est adaptée à la porosité entre les métiers sur le terrain.

Au-delà de ces populations, l'offre est accessible à toute personne ayant des fonctions en rapport avec le digital, et c'est un public plus large que ces deux métiers qui pourra profiter d'apprentissages sur le webanalytics, la création d'un webinaire ou la performance digitale par exemple.

L'offre compte 37 formations différentes.

La thématique « web et langage de programmation » est un nouveau compartiment lancé au premier trimestre 2021. Elle rassemble des techniques indispensables pour créer dans le digital et constitue des fondements dans la mise en place de plate-forme et de portails.

Ces outils autrefois réservés à des ultra-spécialistes se diffusent dans les métiers et nécessitent eux aussi une offre ouverte et disponible immédiatement. Quatre formations sont disponibles actuellement.

La mise en place de certifiants est un autre axe de développement marqué au sein de l'école du digital. Ils sont nécessaires et reconnus pour installer de nouvelles compétences au sein de l'Etablissement Public, permettre des changements de culture interne, valoriser la montée en compétence et fidéliser les talents.

Il y a actuellement 12 certifiants disponibles, notamment sur les sujets de l'agilité et du product management, du marketing et de la data.

D'autres projets seront livrés (totalement ou partiellement) d'ici fin 2021 dont certains sont déjà en cours.

- Des parcours certifiants aux métiers du product management s'adresseront aux 5 métiers du domaine : product manager, product owner, business owner, scrum master, business analyst. Deux axes de formation sont pris en charge : la montée en compétence pour environ 60 agents et la mobilité/reconversion pour environ 20 agents.

Ces formations, qui représentent volontairement un investissement important, appuient la stratégie plateforme de l'Établissement Public et s'articulent avec les nouveaux modes de développement de projet basés sur les méthodes agiles. Ce projet s'échelonnera sur 4 ans.

- Une offre de formations certifiantes ou diplômantes sera proposée à la filière data afin d'asseoir la professionnalisation déjà en marche sur cette filière. Elle permettra des montées en compétences, des mobilités et la fidélisation des talents déjà en poste dans notre organisation. Cette offre se fera via une plateforme de formation entièrement à distance et fournissant une somme très riche de contenus. Cette ressource et ce mode de formation est déjà utilisé par de grandes entreprises. Cette offre accompagne la stratégie Data de l'Établissement Public pour une organisation « data driven ».
- Dans le domaine RGPD, le programme de formation poursuivra sa construction avec des propositions de formations par cible. Une certification est mise en place pour les membres du réseau de protection des données, les data owner disposent d'une formation dans leur cursus de certification (certificat data lead 2) et en fin d'année ce sont les chefs de projet de la DSI qui devront également suivre un plan de formation dédié sur le sujet.

L'offre de formation, entièrement **accessible sur Form&Vous**, couvre les thématiques :



4.4. L'école de la finance

L'école de la finance a été lancée le 31 mars 2021. Elle utilise le même fonctionnement que les autres écoles en termes de gouvernance, de structurations en thématique et d'accès à l'offre. Elle a quatre sponsors : Virginie Chapron Du Jeu, Olivier Mareuse, Isabelle Delamour, Sarah Lacoche. Elle s'appuie sur un comité d'une quinzaine d'experts qui orientent les travaux vers les développements de compétences les plus pertinents, valident les contenus et les intervenants.

Son offre poursuit les objectifs suivants :

- accroître l'employabilité, en identifiant les blocs de compétence commun à différentes activités,
- former aux activités émergentes en tenant compte des perspectives des métiers : la finance verte par exemple, qui constitue une tendance forte de la stratégie de relance et constitue un fondement de toutes les offres de formation bancaires,
- fidéliser les talents, par une formation à très haute valeur ajoutée pour intensifier les niveaux de spécialisation.

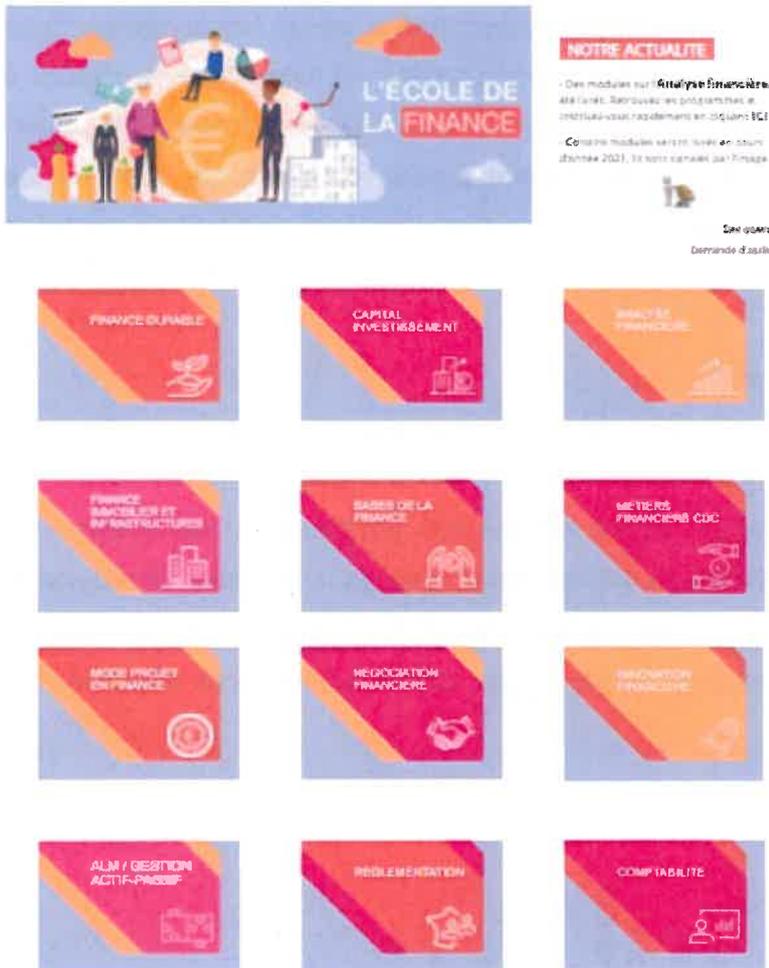
L'école comprend 12 thématiques :

- Finance durable
- Capital investissement
- Analyse financière
- Finance immobilier et infrastructure
- Bases de la finance
- Métiers financiers CDC
- Mode projet en finance
- Négociation financière
- Innovation financière
- ALM gestion actif/passif
- Règlementation
- Comptabilité

Chaque thème peut comprendre entre 5 et 20 modules. Actuellement 51 modules sont disponibles, 41 en préparation, et c'est en tout 120 modules qui seront disponibles à terme en 2022.

Certains sujets peuvent couvrir l'ensemble des niveaux de compétence avec par exemple : plusieurs modules d'acculturation destinés à un public large, des modules destinés à atteindre l'expertise, et un certifiant s'il est nécessaire d'atteindre une hyper expertise.

Environ 1650 personnes des directions financières, de la Banque des Territoires, et de DPS sont concernés par les modules d'expertise.



4.5. L'école de la performance

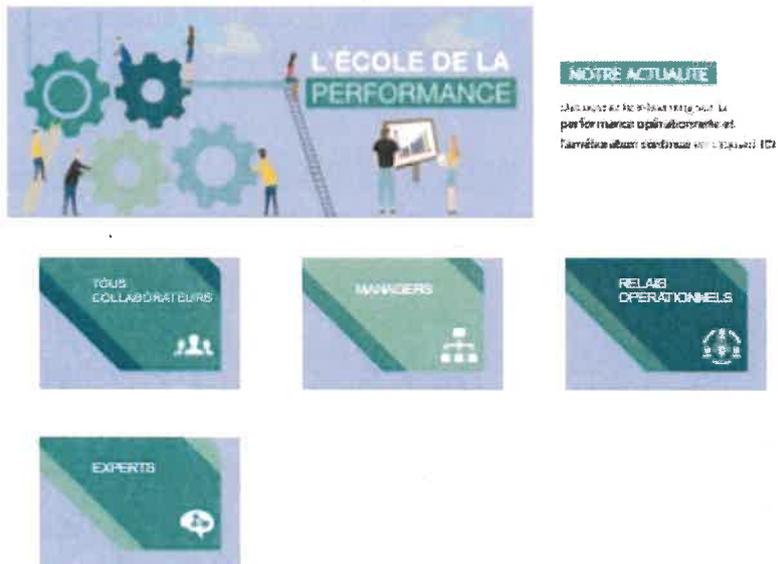
L'école de la performance, mise en place fin juin 2020, vise à accompagner les démarches d'optimisation basées sur la performance opérationnelle, selon des modalités en assurant en visibilité et l'attractivité pour les personnels concernés.

Pour mémoire, le projet de l'Établissement Public dans le domaine de la performance est basé sur des relais internes formés sur cette expertise et développant un écosystème avec des valeurs et une méthodologie communes. Les relais doivent maîtriser la démarche et les outils appropriés de résolution de problèmes. Il s'agira de les sensibiliser aux mécanismes de l'amélioration continue et d'appréhender le management de ce système.

Les formations se sont déployées par des actions en cercles concentriques en commençant par la certification en 2020 d'un noyau dur d'experts, puis par un réseau de correspondants qui portaient les premiers projets. En 2021, le plan de formation entame une diffusion large de la culture de la performance axée sur la montée en compétence des opérationnels dont

les managers, et à l'acculturation de l'ensemble des agents avec un e-learning de 30 min en libre accès sur Form&vous.

Les objectifs sont d'améliorer la qualité de service, la satisfaction des clients (internes comme externes) et l'efficacité des processus pour, in fine, mieux remplir les missions d'intérêt général de l'EP et être « Efficaces ensemble ».



5. L'EMBARQUEMENT DES NOUVEAUX ARRIVANTS : UN PROCESSUS DE ON BOARDING

Le processus de « On boarding » qui prend en charge les nouveaux arrivants est désormais baptisé « GUID&VOUS ». Il fonctionne autour d'une application en ligne disponible dès l'accord donné au recrutement de la personne concernée, qu'il intervienne plusieurs mois ou quelques jours avant la prise de poste. La plateforme est désormais accessible à tous les statuts et profils de l'Etablissement Public : salariés, fonctionnaires, pérennes, CDD/apprentis.

Le nouveau recruté peut y apprendre avant le jour J des éléments fondamentaux sur la culture interne, les missions, les spécialités de la Caisse des dépôts. La période avant l'arrivée en poste est ainsi plus conviviale et plus riche.

Les personnes mobilisées pour réaliser l'accueil se compose du manager, de l'assistant et du RH métier, et désormais d'un rôle de parrain / marraine. Celui-ci/celle-ci facilite l'intégration du nouvel agent un ou deux mois avant le jour J, le jour même de son arrivée, et pendant les premières semaines. Le parrain / la marraine peut répondre à toutes ses questions concernant le quotidien, l'organisation du service, et de la CDC.

Le manager profite également d'une plus-value fournie par GUID&VOUS en recevant une check-list des actions à réaliser ainsi que des conseils pour préparer au mieux cet accueil.

Guid&vous s'est aussi enrichi de nouvelles fonctionnalités permettant d'une part, aux équipes RH un suivi plus fin du nouvel agent, notamment en ce qui concerne le dossier administratif dématérialisé.

C'est à ce jour déjà plusieurs centaines de personnes qui ont été accueillies suivant cette nouvelle formule.

6. DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES, AU SERVICE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA CAISSE DES DEPOTS

6.1. « Banque des territoires »

Partie prenante du projet de transformation @PRO de la BDT depuis 2019, l'Ecole des territoires tire parti de la stabilisation de la définition des rôles et responsabilités de chaque acteur du réseau DRT, en concevant des parcours de formation par profils de postes 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 s'étendront progressivement en 2021 à tous les métiers de la BDT :

- Parcours de formation des chargés d'opérations bancaires et gestionnaires bancaires,
- Parcours DT, CDT et CRC prêteurs,
- Chargés de communication en DR.

L'approche par parcours doit aussi permettre d'alimenter l'activité des conseillers de formation.

L'accompagnement de la transformation des métiers du réseau @PROS se poursuivra en 2021 avec la mise en œuvre de l'ingénierie pédagogique des parcours des Chargés de développement territorial au sein de l'Université des territoires : Cohésion sociale et

territoriale, Posture commerciale, Conduite de projet et Ingénierie financière des projets dans les territoires.

Ces travaux, fortement mobilisateurs, ont été aussi une opportunité pour questionner certains choix pédagogiques (plus forte digitalisation, module d'entraînement...), internaliser certains modules (connaissance du secteur local : conçu en e-learning maison...) et renforcer les liens avec le secteur GPEC de la BDT qui a été directement associé aux travaux d'expression de besoin.

L'année 2021 voit l'émergence de nouveaux besoins (internalisation de la valorisation des entreprises, parcours contrôleur de premier niveau...) avec en outre en ligne de mire l'appel d'offre de l'Ecole de la finance pour lequel la BDT est partie prenante.

- Une offre de formation + inclusive : pour permettre à chacun à tout moment d'accéder à la formation et de construire son parcours professionnel
- Une offre de formation + individualisée : un conseil personnalisé et un accompagnement sur la durée dans une logique de construction du parcours professionnel
- Une offre de formation + lisible : dépassant la logique de catalogue et offrant des points de repères à l'agent par le développement de parcours par profil de poste
- Une offre de formation + souple permettant à chacun de se former selon son rythme grâce à une offre plus digitalisée

Pour accompagner tous les temps forts du parcours professionnel, la mise en place d'un conseiller en développement des compétences au printemps dernier vise à concrétiser cette ambition.

Dans cette démarche, le conseiller en développement des compétences accompagne les agents, les managers et les directions dans la construction ou optimisation de leur métiers ou parcours de professionnalisation ce qui débouche sur la formulation des préconisations opérationnelles et de formations innovantes, créatrices de nouvelles compétences (participation aux revues d'équipes en lien avec les équipes CRH). Par ailleurs, ces entretiens permettent d'identifier d'éventuelles récurrences en besoin de formation et donc d'implémenter l'offre collective correspondante.

Chiffres clés 2020 :

- Nombre d'agents ayant bénéficié d'un entretien de formation : 93
- 61 entretiens auprès des services et directions dans le cadre des revues d'équipes

Après un an d'exercice, le conseil au développement des compétences à la BDT cherche à étoffer son offre en proposant pour l'année 2021, la mise en place d'une nouvelle offre « parcours d'immersion » destinée aux agents d'Outre-mer et aux postes à fort enjeu.

2021 doit consolider ces orientations et placer l'équipe Banque des territoires en fournisseur de contenus et de service innovant proposant :

- Le bon équilibre contenus digitaux/présentiel/mise en pratique
- Consolidant l'autonomie de conception dans les pratiques
- Favorisant une approche plus individualisée et adaptable des parcours de formation
- De nouvelles modalités d'apprentissage notamment par la création d'espace de conférence et de débat autour des grandes politiques publiques impactant la BDT

L'ensemble de ces actions sera « incarné » par le nouveau format de l'Ecole des territoires qui sera lancé au deuxième semestre et encapsulera l'ensemble de l'offre de formation pour les 1700 agents de la direction.

6.2. Transition énergétique et écologique

La Caisse des Dépôts mobilise ses expertises pour accompagner les territoires dans le défi de la transition énergétique et écologique du pays. Face à de tels enjeux environnementaux, économiques et sociaux, à la fois porteurs de risques et d'opportunités se déploient des mécanismes et des outils de financements innovants au service d'investissements plus verts, sécurisés et durables. L'offre de formation entend être conforme à ces objectifs.

Concernant ce thème, c'est l'école de la finance qui va apporter une contribution importante en développant un ensemble de 12 formations dont 4 sur les fondamentaux, 3 sur les dispositifs réglementaires, 3 sur les outils de la finance verte, et enfin 2 concernant le reporting extra-financier. Dans le domaine des énergies renouvelables, plusieurs initiatives ont été menées :

- L'Université des territoires a déployé un parcours de 2,5 jours en octobre 2020 portant sur l'ensemble de l'offre Transition énergétique et écologique avec le prisme des exigences du Plan de relance, afin d'outiller les directeurs territoriaux et leurs équipes,
- L'équipe formation a également amorcé un questionnement sur la création d'un parcours complet de formation sur la thématique des énergies renouvelables de concert avec la direction de l'investissement pour sensibiliser les forces commerciales et les responsables thématiques en région à la nouvelle offre. En parallèle, un module à destination du plus grand nombre sera également mis à disposition pour compléter le dispositif.

- Un focus tout particulier prendra place dans les axes stratégiques de cette thématique autour de l'Hydrogène et du déploiement de borne d'approvisionnement sur l'ensemble du territoire, et également autour de l'innovation en matière de gestion des déchets et de l'eau...

6.3. Les métiers des politiques sociales

Accompagnement d'ensemble de l'évaluation des métiers de la Direction de Politiques Sociales

Face aux enjeux de la nouvelle Direction des Politiques Sociales (DPS) sur un périmètre élargi, une attention soutenue est portée à l'évolution des métiers et à la nécessaire montée en compétences des agents qui la composent.

Le dispositif est structuré principalement autour de 2 dispositifs : les revues des métiers et les revues de personnel.

- **Les revues des métiers et des filières :**

Afin de mesurer l'évolution quantitative et qualitative des métiers de la DPS, la DRH et les services formation conduiront des entretiens avec les Directeurs et les responsables de service. Ces échanges seront éclairants sur les besoins de formation liés à la transformation de leurs métiers à moyen et long terme et pourront alimenter la structuration de l'offre de la future Ecole de la DPS. La mise en œuvre est planifiée sur le 1^{er} semestre 2021.

- **Les revues de personnel :**

Dispositif RH destiné à accompagner le manager dans la gestion de ses équipes avec une vision prospective à court et moyen terme. Une attention est portée sur chacun des agents afin de mesurer les besoins éventuels d'accompagnement. Des plans d'actions collectifs ou individuels sont mis en œuvre permettant de faire face aux enjeux de transformation des métiers. Le déploiement des revues de personnel sur l'ensemble de l'effectif sera triennal.

Mutualisation des activités des services employeurs :

La DPS a engagé en 2019 un programme de transformation de sa relation aux 63 000 employeurs publics (Programme PEP's) qui vise, dans son premier volet, à moderniser les services en ligne à la disposition des employeurs et à leur proposer à terme une interlocution unique (quels que soient les fonds ou régimes).

Dans ce cadre, la nouvelle plateforme mise en production en juin 2020 organise les parcours utilisateurs par thématiques : Carrières, Droit à pensions, Cotisations, Déclarations, Subventions/aides et autres services. Elles offrent la possibilité aux utilisateurs de personnaliser leur tableau de bord en paramétrant les services favoris afin d'y accéder plus

rapidement. Cette nouvelle façon de présenter les services facilite les nombreuses actions entreprises chaque jour par les employeurs publics. En 2020, ce sont en effet plus de 2,1 millions d'opérations qui ont été réalisées sur la plateforme.

La plateforme Employeur permet ainsi de répondre à l'exigence d'accompagner les employeurs publics dans les transformations de processus dans le cadre des projets inter régimes et des évolutions réglementaires (accompagnement des employeurs de la fonction publique dans la mise en œuvre de la DSN). L'année 2020 a ainsi permis d'accompagner les gestionnaires pour appréhender la nouvelle plateforme des employeurs et à renforcer par des formations immersions les compétences de fond des agents pour maîtriser le nouveau processus lié à la mise en place de la DSN.

Le second volet du programme PEP's vise à mutualiser sur 2021, les activités des services employeurs d'Angers et de Bordeaux. Les travaux de mise en œuvre engagés depuis mars 2021 doivent permettre de proposer un interlocuteur unique pour début 2022 pour la migration en DSN sur la dernière partie des employeurs publics.

Le dispositif de formation proposé est déployé sur toute l'année 2021 et adapté aux activités mutualisées :

- pour les activités dites socles (recouvrement des cotisations et traitement des déclarations employeurs jusqu'à l'alimentation des CIR concernant la majorité des agents des services employeurs), 136 gestionnaires seront formés à la réglementation des régimes qui ne sont pas dans leur périmètre (CNRACL, RAFF et Ircantec), à l'environnement SI et processus propre au régime.

Les cursus existants seront adaptés à la connaissance des gestionnaires. La formation sera complétée par une phase d'immersion visant à traiter par groupe un portefeuille d'employeurs. Afin de favoriser une montée en charge progressive et sécurisée sur les activités, le dispositif est déployé sur un groupe pilote restreint puis 4 vagues successives permettant de couvrir l'ensemble des gestionnaires d'ici à fin 2021.

Les phases d'immersion permettront par ailleurs de consolider les nouveaux processus pour les vagues suivantes et lors de la phase de déploiement.

Au fur et à mesure de la stabilisation de la nouvelle activité, un plan de digitalisation des formations sera proposé sur la réglementation et les outils.

- des activités dites spécifiques concernent un nombre plus restreint de agents (16 agents impactés) : les gestionnaires à Bordeaux sont formés au processus Immatriculation Ircantec et les gestionnaires à Angers sont formés à la gestion des cotisations rétroactives

En parallèle des évolutions prévues sur le périmètre des services employeurs à Angers et Bordeaux, l'organisation de la gestion des contacts devra être adaptée quels que soient les vecteurs (téléphone, formulaires de contacts, courrier).

Formation de la Direction de la formation professionnelle et des compétences

La montée en puissance de la plateforme Mon compte formation depuis son lancement en novembre 2019, d'une part, et le rôle pivot joué dorénavant par la Caisse des dépôts (DPS) dans le parcours d'achat des formations, d'autre part, ont fait émerger des problématiques nouvelles auxquelles se trouvent directement confrontées certaines équipes de la Direction de la formation professionnelle et des compétences. Ces problématiques émergentes - d'ordre juridique- découlent de pratiques commerciales de certains organismes de formation dans leurs relations avec les titulaires de comptes CPF et s'inscrivent plus spécifiquement dans le champ du droit de la consommation.

Afin d'aider les équipes de la DFPC à bien identifier le type de réclamations reçues des titulaires de comptes puis à effectuer le travail de pré - analyse (dans le cadre des contrôles), une formation sur le « Droit de la consommation » sera organisée en 2021 pour l'encadrement des Unités Gestion CPF et certains autres de ses agents, ainsi que pour l'équipe du Service Fonds et Financement de la DFPC. Cette formation traitera des notions telles que « Le consentement et le vice de consentement », « Les différentes pratiques déloyales » (le démarchage agressif par exemple) ou encore « L'action de la DGCCRF » (22 personnes au total devraient y participer).

6.4. Formations des experts financiers : directions financières, gestion d'actifs, middle et back office financiers

La constitution de l'Ecole de la Finance traduit l'engagement de la DRH pour accompagner les transformations en cours au sein des métiers financiers de la Caisse des Dépôts et notamment au sein des directions dont la gestion RH est assurée par le département RH finance : DEOF, DFIN, DFFE, FRR, GDA.

L'offre de l'Ecole, proposée depuis fin mars 2021, couvre les différents axes de développement des compétences identifiés au sein des métiers financiers.

De nouveaux modules de formation ont vocation à être régulièrement mis en service. Une offre approfondie sera notamment mise en service à l'automne prochain. Des dispositifs de certification sont également à l'étude et viendront renforcer les démarches de parcours qui sont en construction.

Accompagnement ACPR et évolutions réglementaires

Pour poursuivre les adaptations à l'évolution du modèle prudentiel (supervision directe de l'ACPR, inscrite dans la loi PACTE) et de manière générale à l'accélération des évolutions de la réglementation, les métiers financiers doivent mettre à jour régulièrement leurs compétences et en développer de nouvelles.

Pour accompagner ces évolutions, des actions de formation continueront à être proposées en fonction des besoins identifiés. Elles porteront notamment sur l'ICAAP/ILAAP (évaluation de l'adéquation du capital) , sur le RAF/RAS (dispositif d'appétit pour le risque) et sur l'impact de la supervision de l'ACPR sur les activités comptables.

Par ailleurs, des actions de développement de compétences seront également organisées afin d'accompagner l'application des nouveautés réglementaires : réformes baloises, réglementation des marchés et instruments financiers ainsi que réglementation comptable.

Une gestion financière responsable

La CDC est pleinement engagée dans une démarche d'investissement responsable et plus particulièrement en faveur de la finance verte. En déclinaison de la politique de développement durable de la CDC, des actions de formation continueront à être déployées sur les différentes thématiques identifiées.

Ces actions porteront, notamment, sur les concepts clés de la finance durable, l'environnement légal de la finance durable ainsi que sur les outils et méthodes pour accompagner la mise en place d'une démarche de finance responsable.

Aussi, en 2021 des sessions de formation collectives seront déployées sur la biodiversité ainsi que sur l'évolution du cadre réglementaire européen et français en matière de reporting ESG.

Ces formations, seront principalement destinées aux gérants d'actifs afin de les accompagner dans les démarches visant à aligner les portefeuilles avec les grands principes du développement durable, mais resteront ouvertes à toutes les personnes intéressées par ces sujets.

Renforcer les expertises métiers et accompagner les évolutions d'activités

Des formations continueront à être proposées, notamment aux nouveaux arrivants et aux personnes dont les missions évoluent, afin d'acquérir ou développer les compétences nécessaires dans le cadre des activités mises en œuvre ou en développement.

Il s'agira, notamment, de poursuivre la professionnalisation de la filière comptable, en s'appuyant sur l'offre de formations dédiée à cette filière. Cette offre porte particulièrement

sur la comptabilité des instruments financiers, la comptabilité des actifs/passifs et les reportings prudentiels et réglementaires comptables. Cette offre s'enrichira de nouveaux modules pour prendre en compte les nouveaux besoins de la filière.

Par ailleurs, une offre riche portant sur les techniques financières de base et approfondies sera proposée aux personnes concernées dans le cadre de l'Ecole de la finance. Elle portera, notamment, sur la découverte des marchés financiers et de la gestion d'actifs, les mathématiques financières, la valorisation des instruments financiers, la mesure de performance et la gestion des moyens de paiement.

Les profils plus experts bénéficieront de formations pointues sur les techniques ALM, la gestion des risques financiers et les techniques de couverture des risques, les produits dérivés complexes, les techniques financières innovantes, l'économétrie et le perfectionnement à la gestion d'actifs.

Cette offre, qui s'articule en blocs de compétences, permettra de constituer des parcours de formation sur mesure. A titre d'exemple, elle servira en 2021, à accompagner l'évolution des fonctions d'une vingtaine de agents en charge du middle office financier dont les missions évoluent vers des fonctions d'analyste de portefeuilles.

Accompagner la transformation digitale des métiers financiers

Le développement du digital impacte de nombreux secteurs d'activité, en particulier les secteurs à forte composante analytique comme la finance. Il conviendra également, notamment en s'appuyant sur l'offre de l'école du digital, d'accompagner les équipes financières dans le développement de leurs compétences dans le domaine de la Data science, en poursuivant en tant que de besoin l'apprentissage des techniques permettant le développement de l'intelligence artificielle appliquées à la finance.

6.5. Formations des experts du risque, du contrôle interne, de l'audit et de la fonction juridique

Le renforcement significatif du rôle des métiers du contrôle et de leurs missions continue à se poursuivre, dans un environnement marqué par des exigences réglementaires de plus en plus fortes et en évolution permanente, l'évolution du modèle prudentiel du Groupe CDC (chantier MECA) et l'émergence de nouveau domaine d'intervention (risque climat, IA...).

Dans ce contexte très évolutif, on observe une tendance vers la spécialisation pour certains domaines et des besoins d'expertises plus pointues (expertises financières, data, SI,...). Ces

évolutions nécessitent d'adapter d'une manière constante le niveau d'expertise des agents aux exigences métier et dans l'intégration de nouvelles compétences.

Réflexion autour de l'Ecole du contrôle interne

Une réflexion a été lancée début 2021 avec trois directions (DGAU, DRG et DCPC), et la DRH, sur l'opportunité de créer une école du contrôle interne, qui permettrait d'avoir une approche de développement transverse et commune pour les expertises métier partagées par les 3 directions.

Les objectifs sont les suivants :

- Construire des parcours de formation (socles et spécifiques) visant à professionnaliser des agents entrant selon leur profil et permettre un perfectionnement continu des agents en poste.
- fidéliser les talents, par des formations sur de l'expertise de haut niveau afin d'intensifier les niveaux de spécialisation
- accroître l'employabilité, en identifiant les blocs de compétence commun à différentes activités,

L'année 2021 devra permettre d'affiner cette réflexion, à partir notamment de l'expression de besoins des métiers actuellement en cours, et de définir les actions à mettre en œuvre ainsi que le calendrier.

Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité (DCPC)

Un parcours de formation qualifiant sur la conformité a été initié en 2020 et est en cours de déploiement. Ce parcours vise à renforcer les connaissances sur les sujets de conformité des métiers, et à diffuser une culture de la conformité au sein de l'EP (LCB-FT, déontologie financière, contrôle interne...). Il permet de répondre à un objectif réglementaire de formations sur la LCB-FT.

Le parcours s'articule en deux niveaux :

- niveau 1 : « parcours culture conformité » destiné à l'ensemble des agents de la CDC : 6100 inscriptions réalisées en avril 2021.
- niveau 2 : « parcours conformité métiers / experts conformité » destiné aux métiers exposés et aux collaborateurs de la DCPC

La cible est de 50 à 60 agents dès sa mise en place avant un élargissement à tout DCPC à terme, et aux équipes dans les directions métiers les plus exposées.

Par ailleurs, DCPC poursuit la professionnalisation des collaborateurs experts : 14 agents seront certifiés en 2021 (session mars et oct.) (Certification LCB-FT – Expert opérationnel auprès de l’Ecole Supérieure de la Banque)

Direction des Risques (DRG)

DRG a engagé depuis 2020 plusieurs chantiers internes d’évolution de son organisation permettant de rechercher de nouveaux leviers de performance (intégration des équipes réseau à DRG, unification des équipes engagements prêteur/bancaire, réorganisation des équipes en charge des comités d’engagement). L’enjeu à venir est d’accompagner la montée en compétences des agents concernés par ces évolutions dans la diversification des compétences (connaissance des 3 métiers : bancaire, prêteur et investisseur) et le renforcement des compétences en matière d’analyse financière. La cible est évaluée à environ 60 agents.

En matière de sécurité des SI (lead auditor, lead implementer, cybercriminalité), sujet apparu encore plus prégnant avec la crise sanitaire et un enjeu fort pour l’EP, il s’agit de disposer des expertises métier pour maîtriser la sécurité d’un SI, se prémunir des intrusions et répondre aux menaces qui pèsent sur le SI. Les efforts pour continuer à professionnaliser la filière sont à poursuivre, notamment en matière de certification des Responsables de Sécurité des Systèmes d’Information (RSSI). La cible d’une dizaine de agents est réduite mais prioritaire.

Direction juridique (DJF)

L’intervention de DJFSA auprès des directions de l’EP implique la nécessité d’acquérir des compétences sur de nouveaux champs d’intervention (titrisation, titres participatifs, immobilier, blockchain...), de maîtriser la modélisation de contrat, la compréhension des nouvelles technologies telles que la cybercriminalité, la cryptomonnaie. Les équipes doivent réaliser une mise à jour en continue des connaissances dont certaines très particulières : droit forestier, droit boursier, données personnelles et intelligence artificielle, montée en compétences sur la réglementation bancaire, les marchés de capitaux.

Les juristes doivent également se former sur les métiers eux-mêmes, notamment ceux de l’investissement, liés aux produits financiers et à l’analyse financière, pour continuer à renforcer leur positionnement de conseil et d’accompagnement des directions de l’EP tout au long du process de mise en œuvre des opérations financières.

La cible est évaluée à environ 50 agents.

Direction de l'audit (DGAU)

Pour s'assurer de disposer des compétences nécessaires à la conduite de leurs missions, marquées par une densification des champs de contrôle et une augmentation du niveau d'expertise des métiers audités, DGAU s'attache à une articulation étroite entre le plan de formation et la programmation d'audit (PPA) pluriannuelle. Ainsi, pour chaque auditeur interne un programme de formation est défini lui permettant d'améliorer ses connaissances et de développer un panel de compétences élargies et approfondies. Ce programme comporte :

- des formations socles pour constituer les connaissances de base obligatoires que doivent détenir les auditeurs.
- des formations sectorielles, telles que : Gestion financière, prudentielle et risques ; Gouvernance et qualité des données/data science, ALM, risques de crédit ; Gestion des participations et contrôle de gestion ; SI et activités liées à l'intelligence artificielle ;
- Des formations individuelles afin de développer des compétences techniques spécifiques, des certifications spécialisées (CIA, CISA...).

La cible est évaluée à 40 agents.

6.6. La Direction des Ressources Humaines

Le projet de transformation « Objectifs Clients RH » et l'unification de la fonction RH positionnent les équipes RH sur une dimension approfondie d'accompagnement, et notamment dans les équipes RH métiers, dans leur positionnement de proximité. En conséquence, un effort de professionnalisation de la filière est nécessaire. Le plan de formation s'organise en différentes parties à partir des sujets les plus techniques jusqu'aux plus comportementaux.

En 2021, l'accent aura été mis notamment sur les 3 axes suivants :

Parcours de formation des Conseillers RH

Le Projet « Fonction CRH » est un projet qui s'inscrit dans le cadre du Programme « Objectif clients RH » dont l'un des objectifs est d'assurer une formation des CRH pour harmoniser les compétences et les pratiques. Pour ce faire, début 2020, les responsables RH ont été associés et ont permis la constitution d'un petit groupe de travail chargé de mettre en place les briques de formation utiles à la valorisation de la fonction RH. Cette formation cible tous

les Conseillers RH et consiste en un ensemble d'une quinzaine de formations correspondant à l'ensemble des compétences du poste.

Agir contre le sexisme

En déclinaison de ses engagements au titre de l'accord Egalité professionnelle femmes / hommes, l'Etablissement Public poursuit son action contre le sexisme au travail avec l'aide le déploiement d'une formation à distance répondant aux questions suivantes : Quelle différence entre sexisme ordinaire et discrimination ? Qu'est-ce que le sexisme insidieux ? À qui s'adresser si je suis victime ou témoin d'un acte sexiste ?

Ce module original par sa forme graphique, reprenant les codes de la bande dessinée, se veut avant tout pratique et applicable au quotidien. Il utilise un langage de vérité et une forme pédagogique très rythmée grâce à l'envoi régulier par emails d'« anti sèches » qui permettent de profiter de conseils supplémentaires. Tous les personnels doivent réaliser cette formation en 8 chapitres de 8 minutes chacune.

Recruter sans discriminer

En déclinaison des engagements pris dans l'accord handicap signé début 2021, mais également en lien avec nos engagements en matière d'égalité professionnelle et de diversité, Le service handicap, a initié le lancement d'une formation à l'attention des chargé(e)s de recrutement, managers recruteurs, jurys de concours et conseillers RH, visant à prévenir tous biais discriminatoires lors des recrutements. Cette action a pour but de sécuriser le processus de recrutement, prévenir le risque de discrimination, comprendre comment les stéréotypes impactent les décisions et comment ils peuvent mener à la discrimination. Cette formation permet à l'apprenant de s'inscrire dans une démarche de non-discrimination et d'être garant d'une politique ouverte et inclusive. Ce module de 20 minutes vise prioritairement les managers et les recruteurs.

7. LES DISPOSITIFS SPECIFIQUES

7.1. Les formations obligatoires

Pour correspondre aux évolutions du modèle prudentiel (ACPR), le contrôle des formations obligatoires est renforcé.

Un reporting des inscriptions et du suivi des formations, détaillé agent par agent, est transmis régulièrement à la Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité.

Lancement du « Passeport conformité »

La mise en conformité avec les règles de l'ACPR nécessite un plan de formation ambitieux qui concerne chaque agent, que ce soit en matière de Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en matière de déontologie, de lutte contre la corruption ou de protection des données personnelles. Pour valoriser la diffusion large d'une culture de la conformité et concrétiser l'effort de chacun, l'ensemble des modules a été labélisé sous la forme d'un « passeport conformité » et constitue l'axe majeur du dispositif de prévention des risques.

Les formations tiennent compte des enjeux et contexte liés au statut spécifique de l'Etablissement Public et à son devoir d'exemplarité. Ce passeport permet d'acquérir une vision globale autant que des bonnes pratiques dans chaque domaine.

Pour être souple et rapide à déployer à grande échelle, le parcours obligatoire se compose de 7 e-learning:

- **Charte du contrôle permanent CDC**, pour comprendre le rôle et l'importance du contrôle permanent ;
- **Les fondamentaux du code de déontologie**, pour prendre connaissance du code de déontologie et se familiariser avec le dispositif de déontologie de la CDC ;
- **Lutte contre la corruption**, pour acquérir les fondamentaux de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- **Protection des données personnelles – RGPD**, pour comprendre les enjeux clés de la réglementation sur la protection des données à caractère personnel ;
- **LCB FT Fondamentaux 2019**, pour comprendre le contexte réglementaire de la LCB/FT, les risques et les sanctions associés ;
- **Lutte contre la fraude**, pour connaître les principaux risques de fraude externe et interne ;
- **Plan d'urgence et de poursuite de l'activité**, pour comprendre les enjeux et les textes réglementaires du PUPA et également connaître les 5 piliers de ce dispositif.

Ce parcours concerne tous les personnels de l'Etablissement Public et doit obligatoirement être réalisé par chacun avant le 31 décembre 2021, sauf pour les modules déjà été suivis en 2020 ou 2021.

7.2. Les formateurs internes

Les formateurs internes représentent une ressource essentielle dans l'animation et la conception des modules de formation internes. D'origines professionnelles diverses, ces

experts sont volontaires et ont en commun un haut niveau de technicité et d'expérience. En plus de leurs fonctions habituelles, ils forment de manière occasionnelle leurs collègues à des contenus et/ou des techniques qu'ils maîtrisent particulièrement.

Depuis 2020, 4 nouveaux parcours de formation sont proposés aux formateurs internes afin qu'ils acquièrent ou développent des compétences en pédagogie (conception et animation). Ces parcours ont été animés en classes virtuelles compte-tenu des conditions sanitaires.

Un premier parcours pour les formateurs débutants, leur permet d'« acquérir les bases de la pédagogie pour animer une formation » incluant des temps de coaching en sous-groupe, pendant lequel 2 ou 3 formateurs internes peuvent échanger avec le formateur afin de bénéficier de recommandations personnalisées.

La crise COVID a imposé d'acquérir de nouvelles compétences sur les pratiques pédagogiques à distance. Le module « transformer un présentiel en distanciel » permet de répondre à ce besoin. Il a été ouvert et plébiscité également par des personnes hors du réseau des formateurs internes.

Les formateurs internes devaient également être en capacité d'« animer une classe virtuelle avec TEAMS ». Cette formation a été conçue en collaboration avec l'équipe TEAMS.

Enfin, 2 modules complémentaires viennent compléter cette boîte à outils : « animer une formation présentielle » et « créer des supports impactants ».

En 2021 : un nouvel appel d'offre permettra de sélectionner un nouveau prestataire afin de renouveler l'offre de formation.

Par ailleurs, une révision des règles de gestion des formateurs internes a été engagée pour harmoniser certaines pratiques et points clés, tels que :

- la rémunération des heures de préparation des formations
- Les règles de co-animation
- La clarification du statut de formateur interne intégré à une fonction de manager ou de chef de projet par exemple

Ces nouvelles règles sont entrées en vigueur début 2021.

7.3. Les apprentis

Les objectifs de recrutement d'apprentis sont en forte augmentation, plus de 30% dès 2021, avec une trajectoire qui continuera à augmenter ensuite.

En interne, les processus de gestion seront optimisés dans un souci de performance opérationnelle pour absorber la croissance et améliorer la qualité de service.

En 2021, l'accent est porté sur le recrutement de personnes issues de la diversité et en situation de handicap, pour répondre aux engagements de l'accord handicap. Nos offres seront publiées auprès d'un large panel de partenaires handicap et diversité, de promouvoir la politique inclusive auprès des managers opérationnels.

Concernant le recrutement d'apprentis campagne 2021, 200 postes d'apprentis sont prévus, alors qu'ils étaient 145 apprentis en 2020.

Répartition des postes d'apprentis :

- Banque des Territoires : 51
- Direction des Politiques Sociales : 17
- Département Finances : 32
- Fonctions supports : 68
- Directions risques : 32

8. Le Compte Personnel de Formation

Rappel des règles :

| Public | Privé |
|--|---|
| Le compteur est en heures | Le compteur est en euros |
| Les formations majoritairement sur le temps de travail | Les formations sont hors temps de travail ou dans le temps de travail |
| Toutes les formations | Seulement les formations diplômantes et certifiantes |
| Justifier d'un projet professionnel | Possibilité de ne pas solliciter son employeur |
| CFP (Congé de formation professionnelle) | CPF de transition professionnelle (Ex-CIF) |
| Le CPF peut se cumuler avec le CFP | non cumulable : CPF normal et CPF de trans. pro. |
| Possibilité de faire un recours en CAP après 2 refus | Pas de recours |
| Anticiper ses droits sur 2 ans | Pas d'anticipation |

Convaincu de l'intérêt que représente le CPF en tant que levier de diversification et d'enrichissement des parcours professionnels et au regard de sa mission de gestion de la plateforme « moncompteformation » pour l'ensemble des actifs, l'Etablissement Public souhaite en favoriser l'utilisation par ses propres agents, quel que soit leur statut.

L'établissement public en tant qu'employeur décide ainsi d'y consacrer des moyens renforcés :

- Il rapproche et **fait converger**, dans la mesure du possible, les conditions réglementaires différentes d'utilisation du Compte Personnel de Formation (CPF) des agents de statut public et de ceux sous convention collective au bénéfice de ces deux populations :
 - en valorisant financièrement les heures CPF publics de manière à permettre l'acquisition d'un droit annuel équivalent à 500 € (pour 25 heures) comme pour les salariés sous convention collective,

- par la mise en place d'une politique d'abondement commune avantageuse qui porte le niveau de l'abondement au montant des droits acquis par les agents si ces droits ne permettent pas à eux seuls de financer la formation projetée (*) et sous réserve que le projet de l'agent satisfasse l'un des deux critères prévus par le plan de développement des compétences 2019-2021(**),
- en étendant aux salariés sous convention collective les conditions d'utilisation du CPF des agents publics qui peuvent bénéficier d'un crédit d'heures supplémentaires en cas de risque d'inaptitude (dans la limite de 150 heures) en complément des droits acquis ;
- et par un dispositif de portabilité des droits en cas de changement de statut qui garantit l'intégralité des acquis,
- une enveloppe semestrielle de 250 K€ a été réservée pour le CPF dans le budget formation de l'EP ; elle est destinée à financer les formations accordées au titre du CPF aux agents de droit public, les abondements accordés aux agents publics et privés, les dispositifs de prévention du risque d'inaptitude.
- les Conseillers Ressources Humaines sont à la disposition des agents pour les **aider** à élaborer et mettre en œuvre leurs projets d'évolution professionnelle.

Pour ce qui concerne la formation promotionnelle, les agents de statut public ont la possibilité d'utiliser leur CPF dans une limite de 5 jours pour compléter leur CET si celui-ci est insuffisant ou épuisé, pour la préparation personnelle (sans être inscrit à une action de formation) prévue dans l'accord cadre.

() Si la mise en œuvre de l'abondement pour les agents de statut public relève de la compétence de l'EP, pour ce qui concerne les agents sous convention collective elle dépend du circuit que la Direction de la Formation Professionnelle est en train de mettre en place pour l'ensemble des salariés.*

*(**) Ces modalités d'abondement financier seront applicables dans les cas de figure suivant :*

- ▶ *L'agent met en place un projet pour obtenir un diplôme ou un certificat à son initiative personnelle sur un métier existant à l'Etablissement Public et qui répond potentiellement à un besoin de l'employeur
Pour les agents, l'employeur CDC pourra également accorder, en supplément, des jours sur le temps de travail (10 jours maximum posés comme des jours de formation), le reste étant à charge du collaborateur hors temps de travail (congrés, compte épargne temps, soir, week-ends).*
- ▶ *L'agent s'inscrit dans un projet de reconversion externe (type RCC) et souhaite obtenir un diplôme ou un certificat pour un métier existant ou n'existant pas à l'Etablissement public (la convention de formation devant être conclue avant le départ définitif du salarié)*

9. CONCLUSION

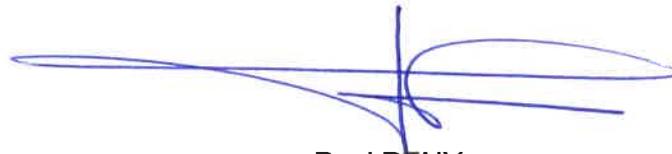
En 2021, la négociation d'un nouvel accord-cadre sur l'emploi, les parcours et les compétences permettra, en cohérence, de projeter de nouveaux objectifs pluriannuels de développement des compétences par la formation jusqu'en 2024. Ce nouveau plan de développement des compétences sera l'occasion de pérenniser les nouvelles tendances constatées en 2020/2021 en matière de modalités pédagogiques.

Il aura vocation à traduire une ambition renforcée en terme d'accompagnement des parcours de développement de la mobilité interne et de construction de projets professionnels diversifiés.

L'ensemble des dispositifs à reconduire ou développer viendront y concourir, de la mise en place des nouveaux conseillers formation fournissant un accompagnement de proximité jusqu'au travail de multiplication des certifiants au sein des écoles, qui viendront appuyer et personnaliser l'apprentissage de nouveaux métiers.

*

* *



Paul PENY

ANNEXE 1 : BUDGET DE FORMATION 2021 réactualisé

| BUDGET 2021 | |
|-----------------------------------|-------------|
| <i>Périmètres</i> | <i>K€</i> |
| Banque des Territoires | 1600 |
| Direction des Politiques Sociales | 462 |
| Directions Finances | 282 |
| Directions risques et contrôles | 215 |
| Fonctions supports | 4022 |
| CPF | 250 |
| Total | 6831 |

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 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 séniors 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 |

Lexique

| Terme | Définition |
|------------------|---|
| Blended Learning | Moins connu sous le vocable "formation mixte", cette formule pédagogique enrichie mélange des phases à distance et en présentiel. L'apprenant est amené à suivre des e-learning avant la session de regroupement des stagiaires ou bien à répondre à des questionnaires, suivre des conférences à distance etc. |
| Data owner | Il met en œuvre les règles de gouvernance et la définition des données |