



Paris, le 26 octobre 2021

Note adressée aux membres du CSSCT IDF et du CLU IDF

Objet : Point d'étape relatif au projet d'ajustement de l'organisation du département des engagements et du département du pilotage des comités d'engagements de la direction des risques du Groupe

Rappel du contexte

La direction des risques groupe, DRG, a été créée en septembre 2018 afin d'accompagner la stratégie et l'accroissement des activités du groupe et de répondre aux exigences croissantes en matière de réglementation prudentielle. Le nouveau format mis en place s'est fondé sur deux principes : la séparation des fonctions risques et fonctions de contrôle permanent et conformité d'une part, et le rattachement hiérarchique à DRG des effectifs dédiés aux fonctions risques dans les directions métiers d'autre part.

Pour rappel, les enjeux de cette nouvelle direction des risques étaient les suivants :

- *Mieux mettre en valeur les spécificités des compétences de la filière risques et valoriser les compétences internes, dans un contexte de croissance des engagements de la Caisse des Dépôts qui requiert un encadrement accru ;*
- *Assurer l'indépendance effective des risques par rapport aux métiers contrôlés et sécuriser la politique de déconcentration des décisions d'engagement actuellement mise en œuvre ;*
- *Renforcer les liens et les échanges de la direction avec les filiales du groupe ;*
- *Mettre l'organisation de la direction en conformité avec l'ACPR.*

Le schéma d'organisation de la direction a connu plusieurs ajustements afin de constituer l'organisation cible permettant de couvrir ces enjeux. La dernière étape a eu lieu le 1^{er} mars 2021, avec le rattachement des équipes risques couvrant les activités Outre-Mer du réseau de la Banque des territoires (cf. annexe 1 : organigramme de DRG).

Les deux années et demie d'activité exercées dans cette configuration ont montré que les objectifs poursuivis ont été progressivement atteints. Néanmoins, et compte tenu des évolutions de l'activité de l'Etablissement public, en particulier celle de la Banque des territoires liée au plan de relance, et également du contexte de crise qui conduit à adapter les modes de travail, des réflexions ont été menées pour optimiser et simplifier les processus en place et pour rechercher de nouveaux leviers de performance dans le but d'assurer une continuité et qualité de service, et un meilleur confort de travail pour les collaborateurs.

Un certain nombre d'actions ont d'ores et déjà été mises en place ou sont en cours de déploiement : harmonisation et standardisation de certaines productions, simplification des processus et de la comitologie d'engagement notamment. Ces réflexions ont également permis d'identifier deux ajustements d'évolution pouvant apporter plus d'aisance au quotidien pour les collaborateurs des services concernés et plus de performance collective.

Ces deux ajustements d'organisation ont fait l'objet d'une consultation des instances représentatives du personnel Ile de France de mars 2021 (CSSCTL du 18 mars et CLU du 24 mars). Il s'agit :

- *du rapprochement des équipes engagements prêteur et engagements bancaire en un même service au sein du département Engagements ;*
- *de la création d'un pôle pilotage des engagements Banque des territoires et d'un pôle administration du système d'information au sein du département Pilotage des comités d'engagements.*

Ces ajustements ont reposé sur des principes communs, notamment la recherche de polyvalence et de synergies, l'optimisation du confort d'intervention des équipes et la fluidification de la charge de travail, ainsi que le renforcement de la qualité des opérations réalisées. Le but poursuivi était également de permettre de développer les expertises des collaborateurs et d'élargir leurs connaissances des métiers de la Banque des territoires.

Les deux ajustements proposés ont concerné 21 collaborateurs au total, 15 collaborateurs pour le premier et 6 collaborateurs pour le second.

Au terme de 6 mois de mise en œuvre, le bilan global est positif. Les actions d'accompagnement des collaborateurs ont toutes été engagées, et tous ont contribué à la définition du nouveau cadre de travail. Les actions de simplification des processus sont en cours, certaines restent encore à réaliser, en lien étroit avec les directions de la banque des territoires concernées.

Le bilan détaillé de ces évolutions d'organisation est présenté ci-dessous.

A. Projet d'ajustement de l'organisation du département des engagements de la direction des risques du Groupe

I. Rappel des enjeux de l'ajustement d'organisation

La forte croissance des activités de la Banque des territoires, liée notamment au plan de relance, nécessite d'optimiser et de simplifier les processus en place, afin de fluidifier la charge de travail et d'assurer un meilleur confort d'intervention des collaborateurs, tout en maintenant un haut niveau d'expertise et de qualité des analyses.

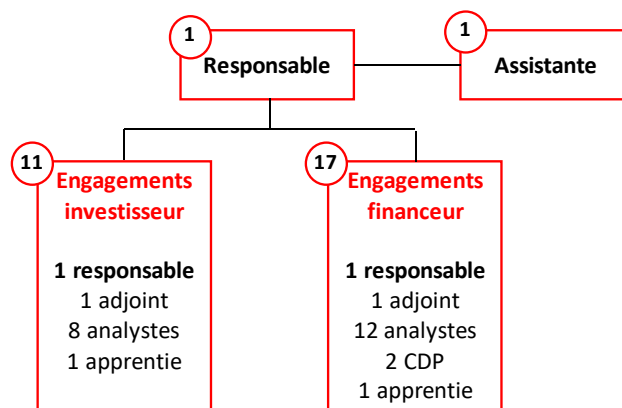
Pour ce faire, la création du service des engagements financeur a vocation à mettre en place un collectif plus large, favorisant une diversification des profils d'analystes (polyvalents, experts, référents, responsables transverses), une meilleure gestion des flux de dossiers engagés en comité, et le développement de projets transverses visant à mettre en place de nouveaux leviers de performance opérationnelle. Par ailleurs, l'objectif est également d'assurer un meilleur accompagnement des collaborateurs afin de favoriser une montée en compétence progressive et efficace, et leur apporter un niveau d'expertise plus élevé. L'optimisation et la simplification des processus d'analyse risque visent aussi à fluidifier les interfaces avec les métiers et au sein de DRG.

II. Organisation actuelle du département des engagements

En amont de la stabilisation de l'organisation du service des engagements financeur, les collaborateurs ont pu échanger avec les conseillers RH de proximité lors d'entretiens individuels. Ce premier dispositif d'accompagnement individuel a permis de faire émerger les souhaits des collaborateurs relatifs aux modes d'organisation et de fonctionnement. À la suite du rapprochement effectif des équipes, la responsable du service et son adjoint ont à nouveau consulté individuellement chaque collaborateur. Cela leur a permis de se positionner au sein du nouveau collectif (analyste polyvalent, référent, expert, etc.) et d'identifier 2 collaborateurs qui ont été nommés responsables transverses au sein de l'équipe.

Le service des engagements financeur est composé de 17 collaborateurs, sachant que 3 recrutements sont en cours (1 ETP créé en 2021 et 2 remplacements de CDP). Une apprentie est venue renforcer l'équipe en octobre.

Pour continuer à soutenir l'équipe, mieux répartir la charge de travail et répondre aux enjeux opérationnels, il est par ailleurs prévu le recrutement d'1 ETP supplémentaire au T1 2022.



III. Les avancées du projet

- La nomination de 2 responsables transverses :

La responsable et son adjoint ont procédé à la nomination d'un collaborateur en tant que responsable de l'accompagnement transverse de l'équipe. Cela permet de prendre en charge une partie de l'accompagnement des collaborateurs pour favoriser leur montée en compétence sur un nouveau métier. La seconde nomination concerne le responsable des projets transverses, ayant pour prérogative le pilotage de nouveaux projets au sein du service (IA engagements, nouveaux parcours de formation, procédures, contrôles des dossiers post engagement, outils, etc.).

- La polyvalence des analystes :

La quasi-totalité des analystes de l'équipe ont marqué un intérêt fort pour une position d'analyste polyvalent, traitant à la fois des dossiers bancaires et prêteurs. Au regard de la volumétrie des dossiers, le métier prêteur a été priorisé à ce stade, avec une montée en compétence de la plupart des analystes, afin de fluidifier la rédaction des avis risques et mieux répartir la charge de travail. Les dossiers communs aux 2 métiers sont aujourd'hui traités par un seul analyste, permettant une vision transverse sur les contreparties et un gain de temps. Au-delà des avis risques, la polyvalence se traduit aussi par la co-animation de formation dédiées aux contreparties communes aux différents métiers (formation bancaire sur les SEM notamment).

- Le dispositif d'accompagnement et de formation :

Plusieurs mesures d'accompagnement ont été mises en place au sein de l'équipe sous le pilotage du responsable de l'accompagnement transverse. Des présentations générales sur les enjeux risque du métier prêteur ont par exemple été organisées dans l'équipe, avec des

études de cas pratiques pour former les collaborateurs. Le responsable accompagne aussi les analystes lors de la rédaction des avis risques sur les nouveaux dossiers.

La taille de l'équipe a par ailleurs permis de mettre en place une organisation par binôme, notamment pour les dossiers les plus complexes (analystes seniors/juniors, analystes prêteur/bancaire). La majorité des analystes bénéficie des formations métiers existantes ainsi que des formations dédiées risque dispensées par le service (notamment le parcours bancaire). L'équipe collabore actuellement à la réalisation d'un kit nouvel arrivant pour les métiers bancaire et prêteur.

Sur le plan de l'accompagnement individuel, les collaborateurs avaient tous été reçus en début d'année 2021 par un conseiller RH de proximité. Aucun collaborateur ne s'est à nouveau manifesté. L'équipe RH est néanmoins disposée à accompagner toute nouvelle demande.

L'accompagnement financier dans le cadre d'un élargissement des fonctions a été acté. Il sera versé sur la paie du mois de novembre avec effet rétroactif au 1^{er} mai 2021.

➤ Les projets transversaux :

La nouvelle organisation a permis de lancer de nouveaux projets, pilotés par la responsable des projets transverses, en lien avec les analystes. Il s'agit de projets structurants pour l'équipe, comme le projet d'IA engagements qui vise à automatiser les tâches à faible valeur ajoutée sur les dossiers bancaires, faisant gagner un temps significatif aux analystes lors de la rédaction de leurs avis risque. A termes, l'objectif est de mutualiser la déclinaison de ce projet transversal afin d'en faire bénéficier à la fois le bancaire et le prêteur. Parmi les autres sujets transverses, l'équipe travaille notamment à la formalisation de procédures et à la création d'un parcours de formation dédié aux risques pour le métier prêteur (en capitalisant sur l'expérience bancaire).

➤ L'organisation du collectif :

Sous l'impulsion de la responsable du service et de son adjoint, l'équipe réorganisée a rapidement trouvé un mode de fonctionnement fluide et collectif. Une forte cohésion s'est déjà installée sans différenciation entre les analystes historiquement bancaires ou prêteurs. Une réunion d'équipe est organisée en présentiel chaque semaine avec l'ensemble des analystes, ainsi que des réunions informelles permettant de faire collectivement le point sur les dossiers à venir et les dossiers complexes. Les nombreux temps d'échanges permettent par ailleurs une collaboration efficace sur tous les projets transversaux.

A la suite de la reprise du travail sur site, l'équipe s'est réorganisée avec une majorité de collaborateurs ayant opté pour 2 jours de télétravail et une présence de toute l'équipe le mardi. L'objectif est de conserver de la souplesse et de la flexibilité dans l'organisation du temps de travail des collaborateurs, le travail à distance étant bien adapté aux tâches opérationnelles des analystes risque. Un premier bilan est prévu d'ici la fin d'année sur cette organisation présentiel/distanciel avec de possibles ajustements le cas échéant.

Enfin, pour consolider le collectif de l'équipe, un après-midi de team building est prévu en novembre pour le département des engagements.

IV. Les prochaines étapes

Au-delà des recrutements supplémentaires en 2021 et 2022 qui permettent d'apporter une première réponse à la fluidification de la charge de travail, l'objectif est de poursuivre les travaux selon 2 axes prioritaires :

➤ La poursuite de la mise en place de la polyvalence :

Une phase de transition s'est enclenchée depuis mai avec une montée en compétence progressive des analystes pouvant traiter à la fois des dossiers bancaires et des dossiers prêteurs. Cette première étape a permis de répondre à une meilleure prise en charge des dossiers prêteurs en priorité. Comme initialement prévu, l'accompagnement des

collaborateurs doit se poursuivre d'ici la fin d'année afin d'équilibrer la polyvalence entre bancaire et prêteur, et ainsi bénéficier pleinement des synergies pour fluidifier le traitement des avis risque. La montée en compétence des analystes se fait en confiance et selon un rythme individuel. Un certain nombre de sessions de formation sont encore prévus sur les semaines/mois qui viennent. Les recrutements en cours devraient permettre de parachever ce nouveau mode de fonctionnement collectif au début 2022.

- La mutualisation des bonnes pratiques et les travaux de simplification :

L'équipe a entamé un travail de rationalisation des processus d'analyse avec notamment une simplification des avis risques pour les dossiers prêteurs, dans la lignée de ce qui a été fait pour le bancaire. Il a par ailleurs été décidé de créer une boîte mail générique afin de gérer collectivement les réponses aux nombreuses sollicitations des porteurs de projet sur les 2 métiers (tâche très chronophage). Cela vise aussi à optimiser les interventions en amont des comités et à fluidifier les interfaces avec les DR et les métiers.

Les enjeux de simplification restent un objectif prioritaire pour les engagements afin d'optimiser et sécuriser la prise en charge des dossiers et alléger une partie des tâches réalisées par l'équipe. Un chantier d'envergure sera prochainement lancé en lien avec la DP et la DRT sur la filière prêteur, et les travaux devraient se poursuivre début 2022. En parallèle, l'équipe va continuer à développer les projets transversaux, notamment sur les outils, pour continuer à améliorer la performance opérationnelle de l'activité.

B. Projet d'ajustement de l'organisation du pilotage des comités d'engagements de la direction des risques du Groupe

I. Rappels des enjeux de l'ajustement d'organisation

L'évolution mise en œuvre vise à permettre de renforcer la polyvalence et les synergies au sein du département, notamment pour gérer les interactions opérationnelles entre métiers ou traiter les dossiers multi-métiers remontant au niveau de la BdT, dans un contexte de simplification des circuits au sein des métiers. Deux actions ont été identifiées :

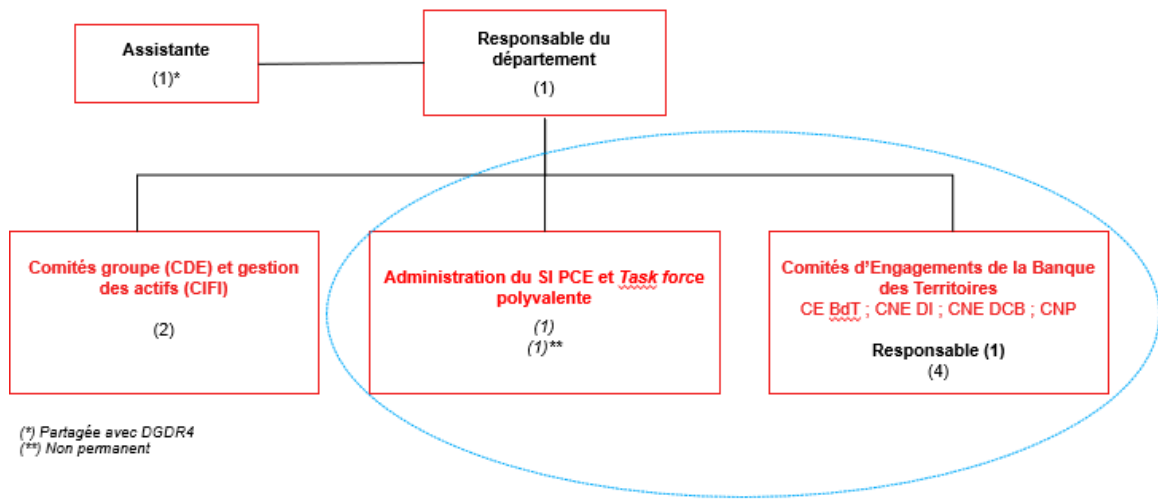
- Regroupement des équipes des comités bancaire et prêteur avec l'équipe en charge des comités investisseur, en vue d'un pôle « comités de la BdT » encadré par un responsable de service ; pour ce faire, il a été créé un poste de responsable hiérarchique de l'équipe, entrée unique pour le client BdT, afin de coordonner les interactions et faciliter la montée en compétences des collaborateurs,
- Mise en place d'un pôle d'administration du système d'information et d'appui polyvalent ; les collaborateurs de ce pôle continueront à intervenir en appui sur les comités, afin de maintenir un niveau d'expertise satisfaisant et de fluidifier la charge de travail.

II. Point d'avancement à fin octobre 2021

L'ajustement d'organisation visant à renforcer la proximité opérationnelle des équipes sur le périmètre de la BdT, tel que présenté lors des instances des 18 et 24 mars 2021, est en cours de montée en charge opérationnelle :

- Les équipes des comités bancaire et prêteur ont été regroupées avec celle des comités investisseur, au sein d'un pôle unique « Comités d'engagements de la BdT » ; ce pôle est encadré par un responsable de service (SHD) nommé par promotion interne,
- Le pôle d'appui polyvalent et d'administration du système d'information a également été mis en place. Les collaborateurs de ce pôle continuent d'intervenir en appui sur les

comités (BdT, groupe, gestion d'actifs). Afin de maintenir un niveau d'expertise satisfaisant, ce pôle a également été pourvu par redéploiement interne.



Comme prévu, la transition est réalisée en lien avec l'équipe RH métier, dans une démarche collective et de co-construction.

Des actions d'accompagnement, préparées avec la RH métier, ont été menées au second trimestre 2021 :

- Un entretien individuel avec le conseiller RH de la direction a eu lieu avec chacun des collaborateurs,
- Les collaborateurs ont pu échanger en entretien bilatéral avec le responsable du département, ce qui a permis de répondre aux questions liées à la mise en place de la polyvalence,
- Des ateliers collectifs au sein du département ont conforté les options envisagées, la trajectoire de mise en place et le dispositif d'accompagnement.

L'organisation a été mise en place avec effet au 2 mai 2021.

Les objectifs fixés début 2021 pendant les EPA ont été ajustés lors des entretiens à mi année menés par le nouveau responsable/SHD de l'équipe « Comités d'engagements de la BdT » et le responsable du département.

Afin de renforcer l'équipe nouvellement organisée, deux apprentis ont rejoint le département à l'automne. Par ailleurs, un CDP court a été récemment mis en place (octobre) en attendant le remplacement du poste vacant lié à une mobilité externe.

La répartition opérationnelle des responsabilités et des tâches (organisation des binômes, gestion prévisionnelle des congés et les permanences...) a été définie au cours des ateliers internes au sein du département. Lors de ces réunions de travail, un plan de formation et de montée en compétence des équipes a également été programmé, notamment :

- Séances de transfert des connaissances, formation en immersion sur le terrain pour les nouveaux arrivants, assurée par le responsable du pilotage des comités d'engagement de la BdT ;
- Participation aux ateliers de développement du nouvel outil du pilotage des comités d'engagements ;

- Acculturation aux métier investisseur, prêteur, bancaire, qui pourra être mise en œuvre dès la reprise sur le site des formations CDC (Form&Vous) suspendues pendant le confinement.

Le nouveau pôle « Comités d'engagements de la BdT » est piloté opérationnellement à travers un point hebdomadaire de l'équipe, animé par son responsable.

Le responsable du département supervise en direct les travaux des autres équipes (Comités groupe et gestion des actifs, Task force polyvalente).

Des premières actions de simplification ont été mises en œuvre au premier semestre 2021, bénéficiant des travaux réalisés par DRG avec les métiers Investisseur et Prêteur de la BdT.

Les fonctions et le périmètre du pilotage des comités groupe et gestion des actifs restent inchangés, si ce n'est le renforcement de la polyvalence et participation aux travaux transversaux du département.

Compte tenu d'un bilan satisfaisant du fonctionnement à distance pendant le confinement et d'un bon niveau d'autonomie des collaborateurs, la plupart des comités d'engagement ont été maintenus en mode distanciel, ce qui a permis à l'équipe de prendre majoritairement 3 jours de télétravail fixes par semaine. La journée du jeudi est réservée au travail sur le site, avec notamment une réunion de service de l'ensemble du département.

III. Poursuite du dispositif d'accompagnement

Les principaux enjeux s'articulent autour de la poursuite de la formation et de la professionnalisation en vue de renforcer la polyvalence et l'autonomie des pilotes des comités.

La simplification, l'optimisation et l'automatisation des tâches avec la mise en place prochaine du nouvel outil, constituent des objectifs majeurs, en vue de diminuer la charge manuelle de l'équipe au profit du pilotage et des contrôles à plus forte valeur ajoutée.

Ces actions contribueront à faciliter le travail au quotidien ainsi que la progression et l'évolution professionnelle des collaborateurs.

Le responsable du département monitoré et accompagne la montée en puissance de la transition, avec l'appui du Service RH métier.