



DIRECTION DE L'EXECUTION DES OPERATIONS FINANCIERES

Paris, le 10 février 2022

Note adressée aux membres du CLU IDF (17/02)

Objet : consultation des instances sur les projets d'évolution d'organisation des départements « Instruments financiers » et « Trésorerie et moyens de paiements » de la Direction de l'exécution des opérations financières respectivement d'ici le 30 juin et au 1^{er} mars 2022

Cette note présente le projet d'évolution d'organisation du département « Instruments financiers » (DEOFI) de la direction de l'exécution des opérations financières (DEOF) ainsi que l'unité de la comptabilité bancaire et numéraire (DEOFN) du département « Trésorerie et moyens de paiements » (DEOFN) de la DEOF. Elle en précise le contexte, les principaux éléments et les enjeux et décrit le dispositif d'accompagnement RH dédié pour sa mise en œuvre.

En synthèse, en termes organisationnels, ce projet consisterait :

Pour le département « Instruments financiers », à regrouper d'une part, sous une même filière par grande famille d'instruments financiers, la gestion du flux et du stock des opérations et, d'autre part, de regrouper les activités tenant à la gestion du référentiel des valeurs et à la valorisation des données financières. En outre, une cellule d'experts sera créée afin de coordonner les projets à fort enjeux et de piloter les reportings financiers de la DEOF.

Pour l'unité comptabilité bancaire et numéraire de DEOFN, à regrouper sous une même autorité différents pôles d'activité constitutifs d'un même processus de traitement. En cible, le service serait constitué de 3 pôles au lieu de 4 actuellement.

Pour DEOFI, le projet présenté ci-dessous a été le fruit :

- d'une période d'échanges et de réflexion avec les managers concernés ;
- d'échanges ouverts, sur une base volontaire, avec les collaborateurs le 11, le 13 et le 20 janvier au sein du département ;
- d'ajustements post-réunions pour tenir compte des remarques exprimées.

Pour DEOFNC, un échange a été entrepris en réunion de service le 7 décembre 2021 avec l'ensemble des agents sur les possibilités de synergie entre pôles d'activité afin d'élaborer l'ajustement organisationnel qui semblait le plus optimal en fonction des synergies envisagées

1. Présentation de la DEOF

1.1 Introduction

La mission de la direction de l'exécution des opérations financières est de sécuriser l'ensemble des transactions financières de l'Établissement public, d'assurer l'exécution de celles provenant de l'État, du Fonds de réserve des retraites et de l'Établissement public de la retraite additionnelle de la fonction publique.

Trois départements se partagent cette mission :

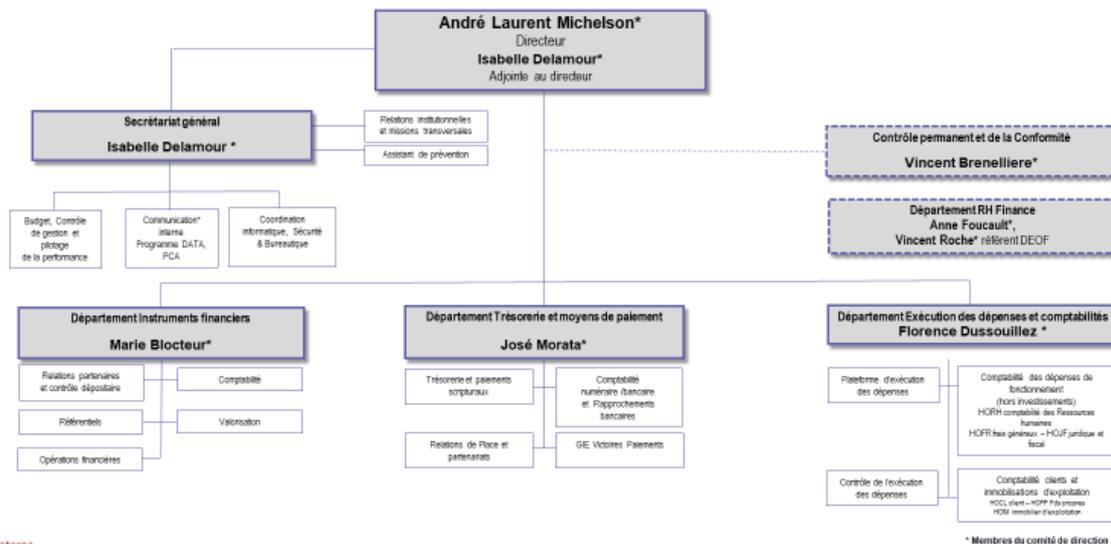
- Le département « Instruments financiers » (ci-après DEOFI) qui :
 - assure le traitement des opérations sur instruments financiers pour le compte de la Caisse des Dépôts et de ses clients ainsi que la conservation de leurs actifs ;
 - prend en compte les transactions jusqu'à leur dénouement et intervient, à ce titre, sur une gamme d'actifs intégrant les valeurs mobilières, les dérivés organisés et de gré à gré, les opérations de change, l'immobilier de placement, les participations et le capital investissement ;
 - est en charge de la comptabilité de ce périmètre.

- Le département « Trésorerie et moyens de paiements » (ci-après DEOFN) qui :
 - effectue pour la clientèle bancaire et pour compte propre les traitements de présentation, compensation et règlement des ordres numéraires (en mode unitaire ou de masse) sur les systèmes d'échange de place ;
 - consolide et fournit la position de trésorerie de l'Établissement public, représente la Caisse des Dépôts dans les groupes de place et des systèmes interbancaires ;
 - est en charge de la comptabilité du périmètre bancaire et numéraire.

- Le département « Exécution des dépenses et de la comptabilité » (ci-après DEOFF) qui :
 - assure l'exécution des dépenses et des recettes du budget de l'Établissement public ;
 - traite la facturation fournisseurs, partenaires et clientèles ;
 - est également en charge de la comptabilité de premier niveau sur ce périmètre.

1.2 Organigramme

Organigramme de la DEOF



Interne

1.3 Grandes orientations de la DEOF

La DEOF assure l'exécution des opérations financières de la CDC.

A ce titre, elle garantit en moyenne chaque année l'exécution de 300 millions d'opérations, pour un montant de 7 000 milliards de capitaux échangés et de 305 milliards d'actifs conservés.

La **sécurité des opérations** qui nous sont confiées, la **qualité des prestations** offertes à nos clients internes et externes et le **haut niveau d'expertise** de nos équipes, constituent les éléments clés que nous cherchons à améliorer de manière continue pour nous maintenir aux meilleurs standards de la Place, répondre aux attentes de nos clients et aux exigences réglementaires accrues.

Pour mener à bien cette feuille de route, nous nous appuyons sur la transformation numérique et la transformation managériale qui sont deux leviers de performance indissociables.

Il s'agit de tirer le meilleur parti des promesses du numérique en termes de simplification, de fluidité et de sécurisation de nos opérations pour améliorer nos offres de service, développer les compétences de nos collaborateurs sur des offres ou produits innovants, et les libérer au maximum des tâches manuelles, chronophages, pour leur permettre d'exprimer toute leur expertise sur des missions à forte à valeur ajoutée (analyse, contrôle, accompagnement des clients).

Cette ambition qui embarque tous les secteurs d'activité de la DEOF, s'articule autour de 4 axes prioritaires :

Mise à niveau de nos systèmes d'informations :

- mener à bon port les projets SIGMA et ELIDE ;
- améliorer les parcours clients ;
- automatiser les tâches répétitives, créer de la valeur pour les collaborateurs ;
- renforcer la sécurisation de nos traitements : traçabilité, stabilité, fiabilité de nos données.

Intégration de l'innovation dans nos offres de services :

- accompagner nos clients dans la mise en place d'offres innovantes : paiement instantané, conservation de cryptoactifs ;
- être en veille active sur les évolutions de Place.

Renforcement de notre conformité :

- poursuivre les travaux de mise en conformité ACPR (filière comptable) ;
- consolider le dispositif de contrôle de 1er niveau.

Transformation managériale :

- valoriser les métiers du « back office » financier (création d'une filière BO moyens de paiement) ;
- développer les compétences des équipes (Ecole de la finance) ;
- capitaliser sur les avancées de la crise sanitaire (simplification)
- faire évoluer nos organisations (favoriser l'efficacité collective : responsabilité, délégation, confiance, transversalité).

C'est dans le cadre de ces orientations que sont présentés les projets d'évolution d'organisation d'une part du département « Instruments financiers » (DEOFI) et d'autre part de l'unité de la comptabilité bancaire et numéraire (DEOFNC) du département « Trésorerie et moyens de paiement » (DEOFN).

2. Projet d'évolution de l'organisation de DEOFI

Le projet Sigma a franchi des étapes importantes avec les mises en production du lot 1 (référentiel), du lot 2 (actions et OPCVM) et du lot 3 (taux). Le lot 4, qui concerne principalement la DEOF, car il vise les opérations de sa clientèle externe, sera mis en production en principe au premier semestre 2022.

Le projet présenté a pour objectif de :

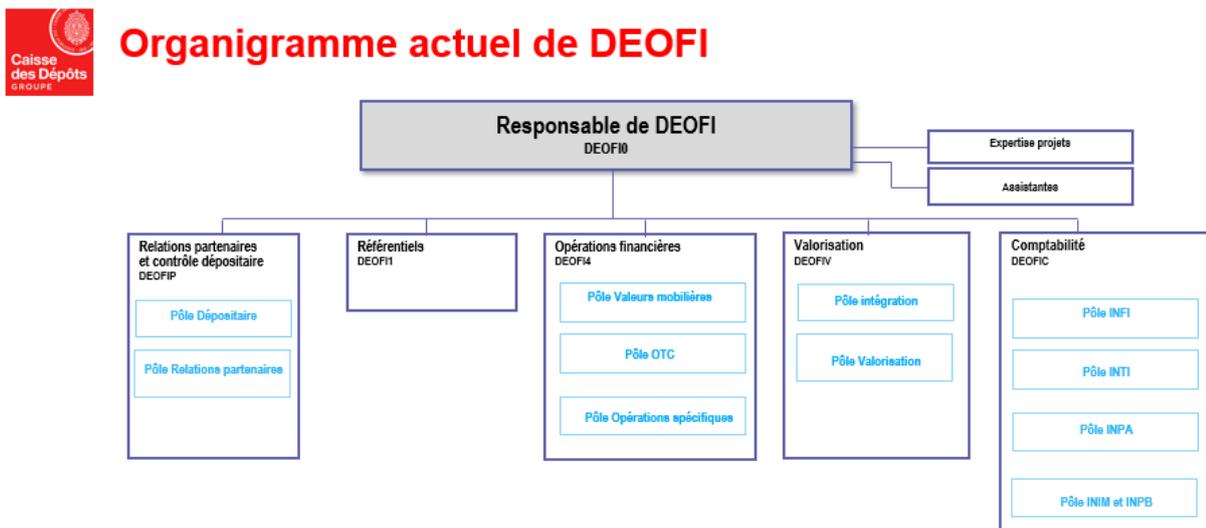
- tirer les conséquences organisationnelles de ce SI structurant pour la CDC, du fait de la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement induits par la logique d'un outil unique « front to back », en lieu et place des trois outils SBCM, GPO et DIVA ;
- de clarifier les responsabilités au sein du département.

Cette réorganisation s'inscrit dans la même dynamique que celle opérée par GDA en 2020.

Le projet se traduit, concrètement, par :

- **la mise en place d'une logique de fonctionnement par filière d'instruments financiers**, gérant à la fois le flux et le stock d'opérations, la séparation des fonctions n'ayant plus lieu d'être avec l'usage d'un SI commun ;
- **le rapprochement des activités d'administration du référentiel des valeurs et de la valorisation des données**, du fait des synergies entre ses deux activités qui assurent la qualité des données financières sous la responsabilité de DEOFI ;
- **la création d'une cellule d'experts** chargée de suivre les évolutions réglementaires et de Place et d'en mesurer les impacts avec les services concernés en vue de leur mise en place interne, afin de mieux anticiper ces évolutions complexes, et de piloter les reportings réglementaires désormais nombreux qui sont réalisés par DEOFI (EMIR, MMSR, SFTR, etc..) ;

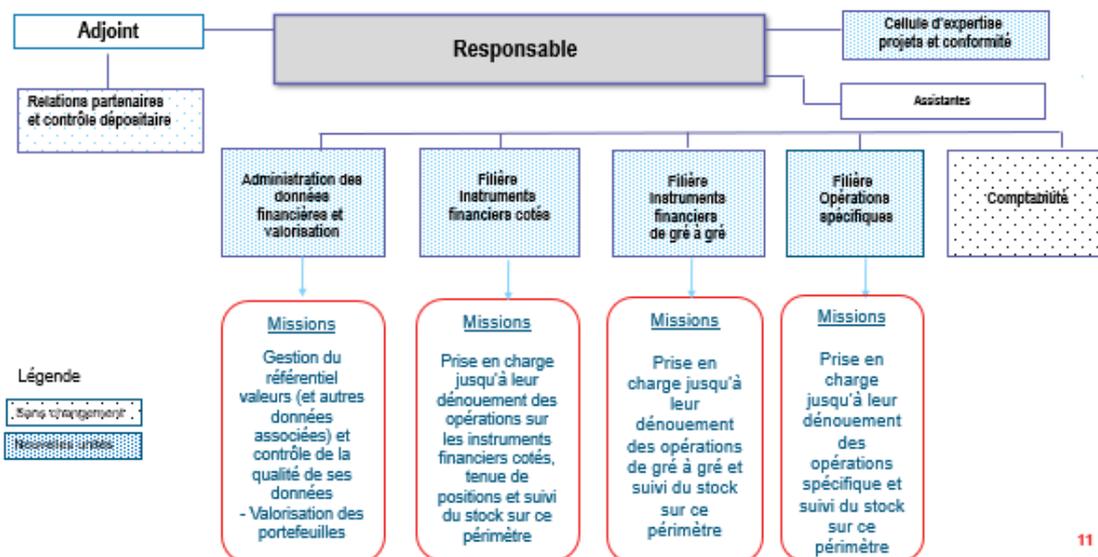
Il conduirait ainsi à passer de l'organisation actuelle ainsi établie :



à l'organisation future suivante :



Organigramme cible de DEOFI



Interne

11

Les bénéfices attendus sont les suivants :

- **valoriser les métiers et les collaborateurs de DEOFI**, en
 - o simplifiant l'organisation hiérarchique au profit des collaborateurs, ce qui leur donnera une meilleure visibilité au sein du département et une meilleure valorisation de leurs travaux quotidiens ;
 - o renforçant leur expertise par filières d'instruments et sur les données financières, dans un contexte réglementaire de plus en plus complexe à maîtriser ; les services créés seront les chefs de file des instruments financiers/données financières prises en charge et les interlocuteurs dédiés des autres services sur leur périmètre, alors qu'aujourd'hui le partage de responsabilité entre services n'est pas toujours clairement défini lorsqu'arrive une interrogation de la part d'un autre service/client ;
 - o diminuant la concentration du risque opérationnel qui se trouve aujourd'hui trop centré sur l'unité DEOFI4 et ses collaborateurs ;

- **améliorer l'offre de services de DEOFI**, en définissant clairement les responsabilités des services et en les spécialisant, afin d'accroître la maîtrise de leur périmètre d'intervention ; en renforçant le contrôle de la qualité des données financières administrées ; en déclinant dans l'esprit la réforme de GDA organisée par filière d'instruments ;

- **s'adapter aux évolutions de place**, avec la spécialisation par filières d'instruments et la création d'une cellule d'experts, aux fonctions clairement définies, qui coordonnera les projets du département avec les services concernés et qui assurera un pilotage centralisé des reportings de DEOFI.

Impacts du projet sur les équipes :

- Nombre de personnes concernées

Le projet impacterait les unités :

- « Référentiel » (DEOFI1) composée de 11 collaborateurs permanents dont 2 responsables
- « Opérations financières » (DEOFI4) composée de 24 collaborateurs permanents dont 3 responsables
- « Valorisation » (DEOFIV), composée de 19 collaborateurs permanents dont 4 responsables
- 2 chargés de mission.

Ce sont donc **56 collaborateurs permanents** qui seraient concernés. Les unités « Relations partenaires et contrôle dépositaire » et « Comptabilité » ne sont pas impactées.

En simplifiant les lignes hiérarchiques, le projet conduirait à diminuer le nombre de managers (-2). Concrètement, ce sont deux responsables qui doivent partir à la retraite au second semestre qui ne seraient pas remplacés, au profit du recrutement de collaborateurs.

- Les métiers impactés :

Les métiers concernés par le projet seraient la gestion du référentiel des valeurs (DEOFI1), le traitement des instructions sur instruments financiers (DEOFI4), la tenue de positions (DEOFIV), la valorisation (DEOFIV), et l'expertise projets.

Les collaborateurs traitant les opérations financières sur instruments cotés et ceux réalisant la tenue de positions sur ce portefeuille seraient ainsi réunis. Il en irait de même pour ceux traitant les opérations spécifiques et ceux réalisant la tenue de positions sur ce portefeuille. Les opérations financières de gré à gré ne donnent pas lieu à tenue de position.

Par ailleurs, les collaborateurs assurant l'administration du référentiel des valeurs seraient réunis avec les collaborateurs chargés de la valorisation, qui contrôlent les données du marché alimentant le référentiel et valorisent les portefeuilles.

Enfin, les chargés de mission se verraient intégrer la cellule d'experts pour jouer un rôle actif de coordination des projets et reportings du département.

- Les évolutions de fiche de poste :

Sur 56 collaborateurs, **50 d'entre eux conserveraient leur fiche de poste actuelle**. En effet, l'évolution d'organisation n'affecte pas la nature et le périmètre de leurs missions. L'impact sur leur activité quotidienne serait limité à leur intégration au sein de leurs nouveaux collectifs de travail permettant de développer les interactions avec leurs collègues et de favoriser le développement de leurs compétences.

4 managers se verraient proposer de nouvelles fiches de poste (le responsable de DEOFI1, la responsable et son adjoint de DEOFIV, le responsable du pôle intégration de DEOFIV) et un poste de responsable de filière serait à pourvoir du fait d'une mobilité en cours (responsable du pôle opérations spécifiques).

Les deux postes dédiés à la tenue de position sur les opérations spécifiques donneraient lieu à l'établissement de nouvelles fiches de poste afin de centrer leur activité de tenue de positions à ce périmètre et afin d'accroître, s'ils le souhaitent, leurs missions au traitement des opérations.

- Polyvalence

Les collaborateurs disposeraient de nouvelles opportunités de développer leur polyvalence au sein de leurs services, qui auraient un champ plus large de responsabilité sur les instruments financiers traités ou les données de marché administrées et contrôlées.

Pour les deux collaborateurs du pôle intégration qui rejoindraient la filière opérations spécifiques et qui réaliseraient de ce fait la tenue de position sur un portefeuille potentiellement plus restreint qu'actuellement, une polyvalence sur les autres activités de la filière serait proposée dans les nouvelles fiches de poste. Une formation interne au service serait alors mise en place pour développer cette polyvalence.

- Astreinte / permanence :

Le projet ne conduirait pas à étendre les permanences et astreintes existantes :

- Permanences : les collaborateurs qui effectuent des permanences (à DEOFI1 et DEOFI4, pôle valeurs mobilières et pôle OTC en fin de journée jusqu'à 18h30) continueraient à le faire et ceux qui n'en font pas n'en auraient pas à faire car ils exerceraient leurs missions actuelles qui n'en imposent pas ;
- Astreintes : DEOFI1, DEOFI4 et DEOFIV pôle intégration effectuent des astreintes les jours « target », c'est-à-dire les jours fériés (ou ponts CDC) où les marchés sont ouverts ; celles-ci seraient maintenues avec le même nombre de collaborateurs (2 pour l'activité de tenue de positions sur les instruments cotés, 3 pour l'administration du

référentiel, 4 pour le traitement des instructions sur les instruments cotés, et 3 pour le traitement des instructions sur instruments de gré à gré)

- Renforcement des compétences / formation

Pour renforcer les compétences des collaborateurs, un plan de formation sera construit à partir de l'offre de l'université CDC, en particulier des modules de l'Ecole de la finance, mais aussi de l'Ecole du Contrôle interne et du Digital.

La DRH construira avec le département un parcours « prototype » en collaboration avec un groupe d'experts du département. Le diagnostic initial sera réalisé dès le 2nd trimestre 2022. Les délais de déploiement des formations dépendront de la part d'offre déjà existante dans l'Université CDC et de la temporalité de création de modules sur-mesure : en fonction des besoins collectifs d'une part, individuels de l'autre, le plan se déclinera à compte d'avril 2022 et sur toute l'année.

Ce plan s'articulera autour de formations qui portent sur 3 axes :

- **Axe métier** en vue d'approfondir/mettre à jour les connaissances du département sur les instruments financiers particuliers (dérivés, opérations sur titres, capital investissement en particulier) et sur la valorisation (mathématiques financières) avec, idéalement, une vision post marché
- **Axe réglementaire sur les réglementations qui impactent fortement les activités de back office** (CSDR, révision d'EMIR, etc...)
- **Axe projet pour développer les compétences** sur la gestion de projets et le digital

- Aménagement des bureaux :

Enfin, le département restera localisé au 2nd étage du 56, rue de Lille. Des mouvements de bureaux ne sont pas envisagés à la mise en place de l'organisation car le département est d'ores et déjà réuni sur un périmètre ramassé. Toutefois, le rapprochement physique des équipes, dans des bureaux conjoints par exemple, pourrait favoriser le développement des synergies au sein des nouveaux collectifs. Par conséquent, un chantier collaboratif auquel l'ensemble des équipes serait associé sera engagé pour réfléchir à de nouveaux espaces de travail en liaison avec la direction de l'immobilier. Ce chantier sera lancé postérieurement à la mise en place de la nouvelle organisation.

Démarche et calendrier :

Le projet a été établi selon une démarche en trois étapes :

- **une première phase consacrée à l'établissement du projet (décembre 2021-janvier 2022) :**

Le projet initial a d'abord été partagé avec les responsables d'unité puis avec l'ensemble des managers du département. Les managers directement concernés ont été reçus individuellement.

Une première réunion à laquelle l'ensemble des collaborateurs du département était convié le 15 décembre 2021 a permis de les informer d'un projet de transformation à venir en 2022. Ensuite, trois réunions d'échanges leur ont été proposées, afin que les collaborateurs puissent y participer selon le créneau le plus adapté pour chacun. Elles ont eu lieu entre le 11 et le 20 janvier.

Les échanges ont été nourris et les questions et remarques nombreuses. Elles ont conduit à amender le projet initial. En effet, il était envisagé au départ que les filières par instruments financiers traitent le flux et le stock d'opérations jusqu'au stock valorisé, c'est-à-dire avec l'activité de valorisation des

portefeuilles. Les remarques sur les inconvénients à opérer une distinction par portefeuilles sur les activités de valorisation et sur la perte de polyvalence qui en résulteraient pour les collaborateurs ont conduit à modifier le projet afin de maintenir la centralisation des activités de valorisation au sein d'un même service.

- **une seconde phase d'écoute et de dialogue pour établir le projet dans sa version définitive (février):**

Cette phase est constituée, d'une part, de la présentation du projet aux instances représentatives du personnel et, d'autre part, des échanges prévus ensuite avec les collaborateurs pour finaliser la cible.

Elle sera accompagnée d'entretiens collectifs et individuels, si des collaborateurs émettent le souhait d'être entendus individuellement, en présence de la responsable de département et du chargé de mission, expérimenté, qui accompagne cette transformation au sein du département.

- **une troisième phase consacrée à la mise en place du projet et à l'accompagnement RH (mars) en vue d'une transformation effective d'ici le 30 juin :**

La DRH appuiera cette phase précédant la mise en place, qui sera encadrée par un plan d'accompagnement collectif et individuel établi par la DEOF avec l'appui de la DRH à la suite des constats remontés lors de la phase précédente. La matrice de passage individualisée pourra alors être finalisée. Un plan de formation sera également établi pour assurer le renforcement des compétences des collaborateurs concernés.

Les objectifs 2022 ont été établis dans le cadre de l'organisation actuelle, en veillant à l'absence d'incompatibilité avec les évolutions envisagées. Ils seront revus pour les managers concernés.

L'objectif est de mettre en place cette transformation d'ici le 30 juin, à la suite des observations des membres du CSSCT Ile de France du 10 février 2022. La date initialement envisagée, celle du 1^{er} avril, qui était apparue adaptée aux managers de DEOFI afin que la nouvelle organisation soit en place à la mise en production de la MEP4, est en effet reportée au 30 juin afin de laisser plus de temps à la phase préparatoire du projet comme l'y a appelé le CSSCT.

- **Une quatrième phase de bilan**

La DEOF viendra présenter, à l'automne, un bilan de la réorganisation de DEOFI lors d'un CSSCT d'Île de France.

3. Projets d'évolution de l'organisation de DEOFNC

3.1 Mission de DEOFNC

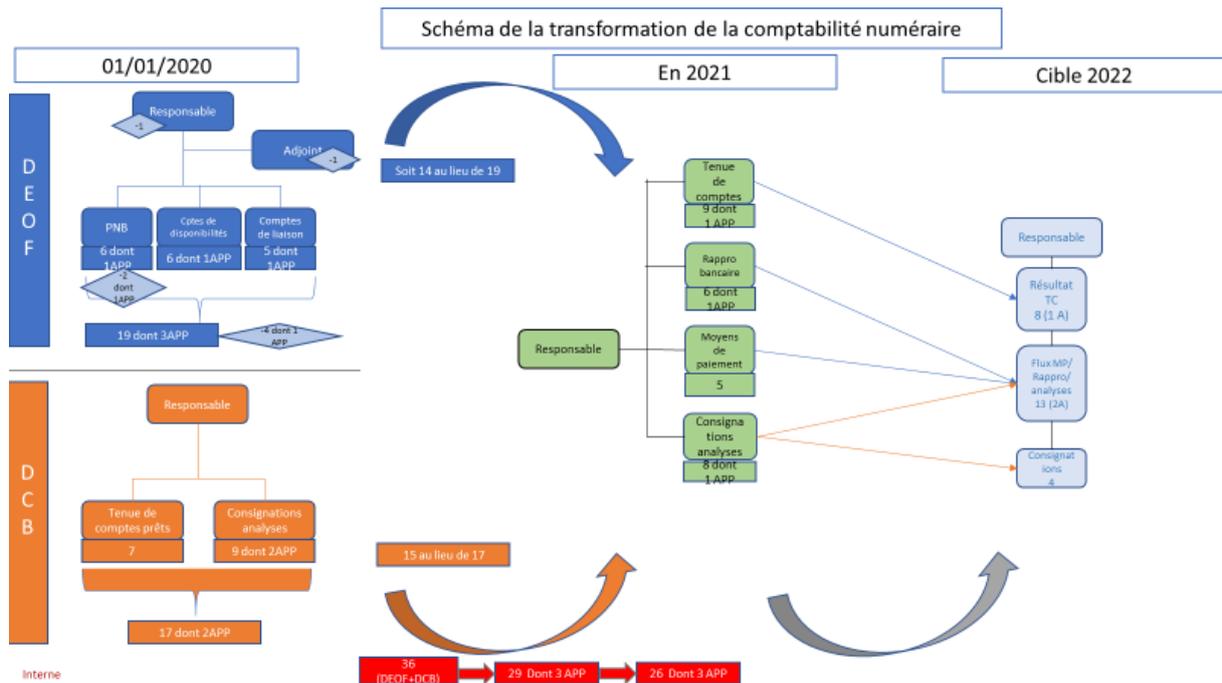
L'unité de la comptabilité bancaire et numéraire au sein de DEOFNC a pour mission de tenir la comptabilité de 1^{er} niveau de la filière dont l'alimentation des états dépend à la fois des processus de gestion de la tenue de comptes de la direction de la clientèle bancaire de la banque des territoires (BDT-DCB) et de l'exécution des opérations de trésorerie et de paiements de la DEOF ; DEOFNC effectue les contrôles de 1^{er} niveau et produit les arrêtés, la revue analytique et le rapport d'activité correspondant.

3.2 Projet DEOFNC

Ce projet s'inscrit dans le cadre de la poursuite et finalisation de l'intégration des équipes comptables BDT-DCB et DEOF au sein d'un même backoffice dans une logique filière, celle du bancaire et numéraire.

- Pour mémoire la comptabilité de la filière bancaire et numéraire a été centralisée au sein de DEOFN **en juin 2020**. Cette intégration a donné lieu à un rapprochement des équipes de la tenue de compte et résultat de DCB avec celles du suivi du PNB (produit net bancaire) de DEOF dans une logique de suivi commun du résultat de la filière.
- **L'année 2021** a été l'occasion d'étudier l'impact d'un rapprochement des équipes de suivi des comptes de bilan de la filière.
- Ainsi dans le cadre des exigences ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution), cela a permis d'identifier des axes de simplification et de rationalisation des processus pour garantir la réduction des délais et la qualité de la production comptable tout en renforçant la continuité de service, la polyvalence et le développement des compétences.
- Fort de ce constat, après discussion avec les équipes, il est apparu opportun de développer les synergies entre les analystes, les équipes de suivi des flux moyens de paiements et celles des rapprochements bancaires.
- En effet, ce regroupement permet à des équipes comptables multidisciplinaires de travailler sur un même processus autour des comptes de bilan de la filière bancaire et numéraire en simplifiant les modes de fonctionnement et en rationalisant les schémas de flux, procédures et modes opératoires. Il offre aussi la possibilité de faire monter en compétence les agents, en accroissant leur polyvalence et de mettre en exergue leurs expertises sur un périmètre élargi ce qui valorise leurs acquis dans un parcours professionnel.
- Dans cette perspective, le remplacement du poste d'encadrement du suivi des flux moyens de paiement (mobilité du responsable) a été gelé et il est envisagé de ne pas remplacer le futur départ en retraite du responsable des rapprochements bancaires pour placer les 2 équipes concernées en charge des comptes de bilan sous une même autorité. Les consignations étant, compte tenu de leur particularité, traitées séparément. C'est cette organisation que nous souhaiterions mettre en place au 1^{er} mars 2022.

Cette transformation aboutissant à la réunion de 3 pôles d'activité (comprenant les analystes) conduit au non-remplacement de 2 cadres et un non-cadre du fait des synergies dégagées.

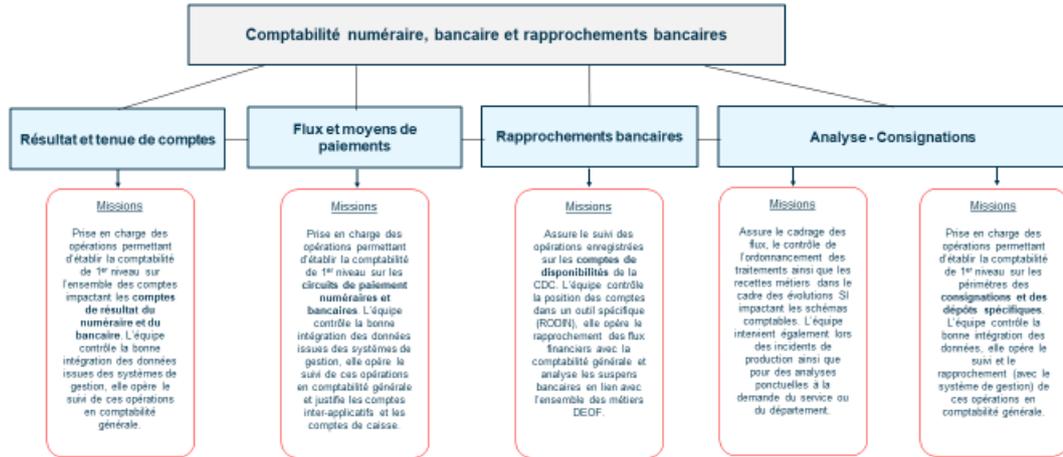


Modifications envisagées

Il est proposé de mettre sous l'autorité d'un même responsable les pôles d'activité concernant

- les analystes,
- les rapprochements bancaires,
- le suivi des moyens de paiements.
- La responsable du pôle suivi des moyens de paiements n'est pas remplacée et celle des rapprochements bancaires positionnée en chargée de mission/expert auprès du responsable d'activité, jusqu'à son départ en retraite et avec son accord.
- L'activité consignations est séparée des analystes et constitue un pôle à part entière.
- L'activité tenue de compte/résultat reste en l'état.
- Il est prévu que cette organisation dégage des simplifications de processus et des gains de productivité permettant d'afficher fin 2022 un gain net ETP de 3 personnes (dont une mobilité et deux départs à la retraite non remplacés).

Organisation actuelle DEOFNC

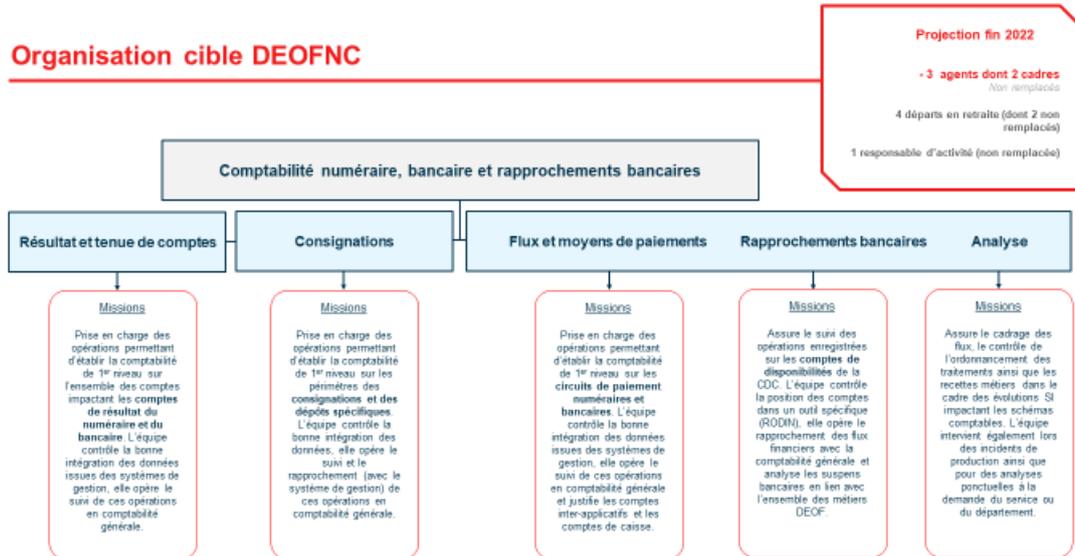


Caisse des Dépôts

Interne

1

Organisation cible DEOFNC



Caisse des Dépôts

Interne

1

Démarche et accompagnement

- Pour faire face à l'arrêté du 31 décembre 2021, en accord avec les agents, le pôle d'activité suivi des moyens de paiements a été placé par intérim sous l'autorité conjointe du futur responsable de pôle et de la responsable de service. L'activité consignations ayant été placée sous la double autorité du responsable actuel et futur.
- Une réunion de service a permis de valider les avantages de ce dispositif intérimaire et de se projeter dans une éventuelle cible objet de la présente présentation.
- Les responsables feront l'objet d'un accompagnement et il est prévu des points réguliers avec les agents pour accompagner l'intégration envisagée.

Calendrier

- Dès l'approbation des différentes instances, il est envisagé de procéder aux modifications organisationnelles et de rattacher le personnel aux structures administratives en date du 1^{er} mars.
- A noter que ces changements organisationnels n'entraîneront aucun impact logistique.

4. Phase d'accompagnement

4-1 Actions de communication RH

A l'issue de la consultation des instances, la direction tiendra une réunion d'information permettant de préciser à l'ensemble des collaborateurs l'organisation cible.

La DRH qui, depuis le printemps 2021, mène un travail de prise de connaissance des enjeux et préoccupations individuelles et collectives (une centaine d'entretiens réalisés) de toutes les équipes de la DEOF, restera partie prenante du déploiement des changements.

Dès la fin février 2022, le département RH Finances communiquera sur les différents volets de l'accompagnement qui seront mis en œuvre pour les mois à venir. Une attention particulière devra être portée à la diffusion des nouveaux organigrammes fonctionnels (anonymisés).

4-2 Actions d'accompagnement RH

Un plan d'actions sera décliné à partir de fin février 2022.

- Entretiens individuels ;
- Si besoin, ateliers de construction de dynamiques d'équipe ;
- Coachings (managers, équipe).

Ces différentes mesures seront dimensionnées et priorisées au regard des attentes des managers concernés et des enjeux de chacune des équipes.

4-3 Par ailleurs, au regard des enjeux qui sont importants, un plan de formation adapté permettra de proposer :

- A tous les managers : l'intégralité du catalogue Grandissons ensemble de l'Université CDC ;
- Particulièrement à tous les managers prenant leurs fonctions pour la première fois : entrée dans le cursus dédié aux primo-managers et le cas échéant accompagnements spécifiques ;
- Aux équipes impliquées actuellement dans SIGMA : un plan de formation spécifiquement élaboré au regard des enjeux de transformation des métiers ;
- En tant que de besoin pour tous les collaborateurs : un accès à l'offre de l'Ecole de la finance afin notamment de permettre des parcours et des passerelles.

L'ensemble des actions ci-dessus sera mené en déclinaison et pleine cohérence des travaux de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et de la mise en œuvre de l'observatoire des métiers. Toutes études nécessaires à l'identification de l'impact sur le référentiel des emplois seront menées, en particulier sur les emplois repères et potentiellement sur les niveaux de rémunération.

4-4 Mise en place d'une équipe projet RH dédiée :

Pour accompagner la mise en œuvre des ajustements ci-dessus détaillés, une équipe rassemblant l'ensemble des compétences RH, département RH finances et fonction RH transverse est constituée. Elle est composée d'un chargé d'accompagnement individuel et collectif, d'un chargé de développement des compétences, d'un conseiller RH, d'un conseiller carrière et d'un responsable ingénierie de formation (Université CdC).

Cette équipe projet RH interviendra sur toute la phase d'accompagnement nécessaire. Elle contribue depuis l'origine au plan de communication et d'accompagnement de la direction. Elle assure la mise en œuvre des actions d'accompagnement RH collectives et individuelles. Elle fait le lien avec les acteurs de la santé au travail et de la prévention.