

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

Le 15 janvier 2022

**PLAN TRIENNAL
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES PAR LA FORMATION 2022-2024**

Table des matières

Introduction.....	3
PARTIE I - PRINCIPES ET ORIENTATIONS DU PLAN TRIENNAL	5
I. Faire de l'Université CDC le vecteur de développement des compétences de demain au service des collaborateurs et de la stratégie de l'EP	5
1. Répondre aux besoins de manière à la fois experte et transversale	5
2. Favoriser le développement professionnel individuel grâce à un espace de « développement de carrière et de promotion professionnelle ».....	6
3. Ancrer une culture de l'égalité professionnelle et de la non-discrimination.....	8
II. L'Université CDC : un espace d'innovation pédagogique et sociale.....	10
1. Déployer l'AFEST, l'action de formation en situation de travail.....	10
2. S'inscrire dans une dynamique permanente d'innovations pédagogiques ...	10
3. Proposer une prestation de conseil individualisé en s'appuyant sur l'ensemble des outils disponibles, dont le CPF	11
4. Offrir une expérience positive en présentiel et en distanciel	12
5. Faire évoluer le système d'information pour garantir la qualité de l'offre et de l'expérience collaborateur	12
6. Des outils ciblés pour la création et l'animation de contenu	13
III. L'Université CDC comme levier contribuant au développement des synergies au sein du groupe.....	14
1. Incarner le projet Vision groupe.....	14
2. Développer les partenariats	14
PARTIE II – PLAN D' ACTIONS THEMATIQUES.....	15
I. DEPLOIEMENT DES AXES TRANSVERSAUX	15
1. Approfondir la culture de l'égalité - Agir contre le sexisme et les discriminations	15
2. Renforcer l'accompagnement des primo-managers et des nouveaux arrivants par l'action des conseillers en développement des compétences	16
3. Créer un « Espace développement de carrière et promotion professionnelle ».....	16
II. DEVELOPPEMENT DE L'INNOVATION ET DES NOUVELLES MODALITES PEDAGOGIQUES	19
1. Développer l'AFEST.....	19
2. Développer des outils au service des formateurs internes	19

III. CONSOLIDATION ET ELARGISSEMENT DE L'OFFRE DES ECOLES SUR L'ENSEMBLE DES CHAMPS D'INTERVENTION DE LA CAISSE DES DEPOTS ...	20
1. L'Ecole du digital	20
2. L'Ecole du management	22
3. L'Ecole de la performance.....	24
4. L'Ecole de la finance	25
5. L'Ecole du contrôle interne.....	27
6. L'Ecole des politiques sociales	28
7. L'Ecole des territoires.....	31
ANNEXES.....	34

Introduction

Dans l'accord-cadre « **Emploi - parcours - compétences** », la Caisse des Dépôts fixe ses orientations politiques en matière d'emploi. Elle affirme que la richesse des talents, potentiels et compétences des équipes présentes constitue pour elle un atout majeur. Les mettre en valeur et travailler à leur bonne adéquation avec les besoins actuels et futurs constitue, pour l'Etablissement public, une priorité pour conduire ses missions et atteindre ses objectifs stratégiques.

La Caisse des Dépôts s'engage donc à renforcer l'employabilité de ses personnels et les opportunités d'évolution tout au long de la vie professionnelle, au travers notamment de la formation professionnelle. Pour cela, elle promeut une offre de développement des compétences par la formation pour tous, évolutive et mieux adaptée encore, tant aux enjeux collectifs qu'aux aspirations individuelles.

Le plan triennal de développement des compétences s'inscrit pleinement dans ces orientations et vise à les décliner de manière opérationnelle et prospective en matière de développement des compétences.

L'Université CDC constitue l'outil fondamental de cette ambition. Elle porte l'offre de développement des compétences sous toutes ses formes.

D'ici 2024, l'Université CDC doit répondre à plusieurs enjeux :

- favoriser l'employabilité des agents en étant le vecteur de développement des compétences nécessaires aux métiers de demain au sein de l'Etablissement public,
- contribuer dans son domaine, au développement des synergies du groupe,
- proposer des parcours de formation « sans couture », accessibles, efficaces et modulables répondant au meilleur standard,
- mieux évaluer et valoriser les compétences et les acquis de l'expérience,
- s'inscrire dans une démarche constante d'écoute des besoins et d'amélioration continue, pour susciter sur la durée la confiance des différents acteurs en la capacité de l'Université à accompagner la formation professionnelle et le développement de carrière tout au long de la vie professionnelle,
- se déployer comme un espace d'innovation pédagogique et sociale.

Dans le prolongement de la transformation organisationnelle du réseau formation qui s'est faite en 2021 et a conduit à la création de l'Université CDC pour tous, trois dimensions sont au cœur de l'offre de service proposée en matière de développement des compétences :

- un service client unique pour l'inscription, l'accueil et le renseignement des stagiaires en formation au sein d'un centre de formation dédié implanté sur les sites de Paris, Angers et Bordeaux,
- le déploiement d'une fonction de conseil via le réseau des conseillers en développement des compétences, positionnés en proximité, au plus près des directions opérationnelles, pour répondre au mieux aux enjeux et aux attentes des différents métiers,
- une expertise pédagogique renforcée, au travers de l'approfondissement de la logique des écoles, initiée lors du plan triennal précédent.

Par une gouvernance spécifique, l'Université CDC s'attache, en outre, à combiner approche stratégique, opérationnalité de l'offre de formation, lisibilité et accessibilité des parcours, avec une plus grande personnalisation du service rendu.

Par la détermination d'un plan d'action opérationnel pour chacune de ses composantes, et notamment ses écoles, l'Université s'inscrit dans une recherche de suivi et de mesure des impacts de l'ensemble de ses actions. Chaque action comporte ainsi des indicateurs et un calendrier.

Structurée par une filière formation unifiée, orientée client et au service de toutes et tous, cette nouvelle approche de l'offre cherche ainsi à proposer une réponse individualisée à chaque collaborateur.

Ce plan triennal de développement des compétences vise donc à allier au mieux l'approche collective et l'approche individuelle du développement des compétences.

A travers sa partie principele commè dans son plan d'action, il porte une vision renouvelée de l'offre en développement des compétences pour réussir à faire face à l'enjeu majeur de renouvellement des compétences auquel la Caisse des Dépôts doit faire face dès à présent.

PARTIE I - PRINCIPES ET ORIENTATIONS DU PLAN TRIENNAL

I. Faire de l'Université CDC le vecteur de développement des compétences de demain au service des collaborateurs et de la stratégie de l'EP

En lien avec les objectifs de l'accord-cadre « Emploi-parcours-compétences », l'Université CDC concentre ses moyens pour faire des talents internes la 1^{ère} source de réponse au pourvoi de postes et contribuer à l'équilibre entre le recours à l'emploi public et l'emploi privé.

1. Répondre aux besoins de manière à la fois experte et transversale

Le concept d'école thématique a été lancé en 2020 et l'Université CDC compte désormais **6 écoles et plusieurs centaines de modules**, traitant de domaines clés : digital, finance, performance, management, développement des territoires, contrôle interne.

Les valeurs qui les guident sont l'ouverture et l'orientation client. Les différentes écoles couvrent les **thématiques principales liées au plan stratégique de la Caisse des Dépôts pour les 3 années à venir** en tissant, au travers de leur gouvernance, un **lien fort avec les experts des métiers**. Cette relation privilégiée avec les opérationnels permet de proposer une **offre de formation la plus proche des besoins des collaborateurs**.

Chaque école est **accessible à toutes et tous** ceux qui souhaitent développer des compétences sur cette thématique dans le cadre de leur poste ou de leur projet professionnel. Leur structuration vise à rendre suffisamment fluide l'acquisition de **compétences correspondant à une fonction plutôt qu'à un métier**. Elles permettent ainsi la conception de **parcours de développement des compétences adaptés, modulables et personnalisables**.

Afin de tenir compte de la **porosité grandissante entre les filières professionnelles** (ex : la communication, le marketing, le numérique, l'innovation...) nécessitant de raisonner par compétences inter filières et d'une plus grande **hybridation des emplois** avec notamment l'exploitation de la **data et de l'intelligence artificielle** dans d'autres filières professionnelles que la filière numérique, l'Université CDC souhaite renforcer la coopération entre écoles afin de définir des trajectoires de développement de compétences intégrant ces évolutions.

Pour faciliter l'orientation des agents, les écoles proposent des « **parcours type** » selon la/les compétence(s) à acquérir.

En fonction de son besoin, le collaborateur peut :

- acquérir ou approfondir une compétence particulière,
- effectuer un parcours pour apprendre un métier,
- développer une expertise croisée entre deux domaines d'activité (finance/digital, conformité/finance, impact des projets digitaux sur le management).

Les parcours, qui resteront des préconisations, seront présentés, proposés et adaptés par les conseillers en développement des compétences en fonction du profil et des objectifs personnels de chacune et de chacun.

Dans certains cas, les parcours permettront de réaliser une certification interne ou externe suivant les thématiques.

L'Université CDC n'ayant pas vocation à multiplier les écoles et celles-ci ne pouvant couvrir l'ensemble des besoins des métiers, une offre couvrant les **besoins techniques, métiers ou les champs réglementaires** relevant de la responsabilité de l'employeur sera élaborée par les équipes pédagogiques concernant les besoins récurrents et par les conseillers en développement des compétences pour les besoins spécifiques ponctuels.

2. Favoriser le développement professionnel individuel grâce à un espace de « développement de carrière et de promotion professionnelle »

L'Université CDC pour tous les collaborateurs entend être un levier au service de l'évolution de carrière en mettant à disposition de tous les agents une offre de contenus et de services favorisant la construction des trajectoires individuelles.

2.1 Développer les compétences transférables

L'évolution à moyen et long terme des activités de la Caisse des Dépôts, les futurs mandats que l'Etablissement public pourrait obtenir, demeurent souvent difficilement prédictibles, ce qui rend incontournable l'impératif de favoriser l'employabilité à long terme des agents.

La nécessité de disposer d'une forte capacité d'adaptation des agents implique d'investir fortement sur des compétences transférables, tout spécialement dans un contexte d'accélération de la mobilité interne.

On entend par **compétences transférables** un ensemble plus vaste que les seules compétences comportementales (« soft skills »), en y intégrant toutes les compétences génériques, (i.e. non spécifiques à un métier). Elle comprend : **les compétences comportementales, les savoirs de base au quotidien (savoir utiliser les outils digitaux par exemple), et des savoirs élémentaires sur les principales activités de l'Etablissement public (finance, digital, retraite, formation professionnelle, bancaire).**

Les compétences transférables doivent être considérées comme un **capital personnel et de long terme** qui suit chacun tout au long de sa vie professionnelle. Il doit être identifié, entretenu et valorisé. C'est une zone d'autonomie et de responsabilité individuelle. Pour permettre la mobilité et l'évolution professionnelle, chacun doit pouvoir et a le devoir d'entretenir ce portefeuille de compétences.

2.2 Déployer une culture et des savoirs partagés pour progresser

La diffusion de compétences comportementales communes et d'une culture de base des métiers de l'Etablissement public contribue à l'engagement, au sentiment d'appartenance, à une meilleure capacité à collaborer et à décider. L'objectif est de favoriser des **repères partagés** par tous les collaborateurs et de renforcer la **performance au quotidien** et la **cohésion**, qui constituent au demeurant des éléments clés dans le cadre d'une généralisation du télétravail et de modes de travail plus hybrides.

L'esprit de l'« **Université pour tous** » que porte l'Université CDC implique de s'adresser à l'ensemble des collaborateurs **sans distinction de statut** et de proposer les mêmes opportunités de grandir professionnellement.

Dans un souci de symétrie des attentions et afin de favoriser le dialogue collaborateur/manager, une offre de formation basée sur les principes d'autonomie, de responsabilisation et de coopération, équivalente à celle destinée aux managers sera proposée à tous les collaborateurs (sur le développement de l'autonomie, la gestion des interfaces...). De même, une offre destinée à accompagner les enjeux de la qualité de vie au travail sera proposée dans cet espace, avec une attention particulière concernant les enjeux du droit à la déconnexion.

Les équipes RH seront vigilantes à la **mixité des groupes d'apprenants** pour permettre de faire circuler les bonnes pratiques au-delà des cadres d'échanges habituels.

De même, les **cycles de conférences** actuellement réservés aux managers et cadres de direction, dénommés « Programme d'ouverture », seront partiellement ouverts à l'ensemble des collaborateurs (Cafés de l'histoire...).

L'Université CDC a également pour objectif d'accompagner l'ensemble des personnels dans leur **trajectoire de progression de carrière et de promotion professionnelle**. Dans une logique de symétrie des attentions et de convergence entre statuts, la **préparation des concours et examens professionnels** sera renforcée pour les agents publics ; quant aux salariés de l'Etablissement public,

l'Université CDC va développer à leur attention une offre les préparant à accéder à des fonctions supérieures.

Dans ces deux exemples, l'offre utilisera les modalités pédagogiques les plus accessibles et ouvertes possibles. Une grande partie des formations se déroulera en présentiel¹ et sera enrichie par des ressources en accès libre (sans validation préalable du manager) sous forme de classe virtuelle ou de e-learning.

2.3 Susciter la confiance et l'employabilité par la certification

La certification est indispensable pour valider les connaissances et se développera au sein des écoles. Elle doit susciter la **confiance en validant les acquis** de l'apprenant engagé dans un dispositif de développement des compétences et en garantissant au manager/recruteur la réussite effective du collaborateur dans sa démarche de formation et **l'intégration rapide sur le nouveau poste**.

Pour garantir la qualité des évaluations, les certifications pourront être réalisées par un **organisme externe**, soit pour obtenir un label national ou international existant, soit pour valider un parcours au sein des écoles grâce à un **label interne** et conçu pour correspondre aux contraintes spécifiques des métiers de l'Etablissement public.

Les certifications présentent des avantages tels que la reconnaissance des savoirs maîtrisés par un examen ou une soutenance, la validation d'un niveau de compétences par une évaluation objective et neutre, l'apport pédagogique supplémentaire fourni par la rédaction d'un mémoire ou la **résolution d'une étude de cas**.

Les certifications seront des outils indispensables dans les dispositifs de reconversion ou d'évolution majeure d'une filière ou d'un métier.

Les compétences transférables pourront également faire l'objet d'une certification, par exemple les compétences liées à la relation client.

La certification constitue un élément complémentaire pour construire un **système d'évaluation des compétences fiable et reconnu** par tous, en permettant de qualifier et reconnaître le portefeuille de compétences détenu.

Accompagner les transitions professionnelles et les mobilités

Le dispositif d'accompagnement des transitions professionnelles est une déclinaison des objectifs de l'accord cadre « Emploi-parcours-compétences » intégrant la mise en place de **passerelles** basées sur une combinaison de dispositifs de pré-recrutement et d'acquisition de compétences faisant intervenir toutes les spécialités RH en utilisant pleinement la logique de viviers internes.

Les passerelles ont pour objectif de faciliter les évolutions professionnelles en accompagnant chaque personne lors d'un changement de métier ou d'une évolution importante d'une fonction. Elles consistent à programmer par avance un **cycle entier de formation et d'apprentissage sur plusieurs mois**. Les parcours seront adaptés en fonction de l'écart de compétences constaté individuellement. Dans certains cas, les cycles de formation seront certifiants et/ou accompagnés d'une Action de Formation en Situation de Travail (AFEST).

Le dispositif « passerelle » repose sur 4 principes :

- Confiance réciproque
- Droit au retour
- Parcours personnalisé
- Allocation de temps dédié au parcours de formation

Les passerelles sont établies à partir d'un **diagnostic d'évolution des postes et des compétences** fondé sur une démarche opérationnelle de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), en lien avec l'Observatoire partagé des métiers et des compétences. Ce diagnostic permet

¹ Sous réserve du contexte sanitaire

de définir des périmètres particulièrement impactés par des évolutions technologiques, méthodologiques, organisationnelles ou réglementaires.

Les passerelles peuvent s'établir par filière, par emploi, par fonction, ou répondre à des objectifs de diversité et de mixité.

Pour gérer la complexité et l'incertitude des évolutions métiers à venir, les personnes empruntant un parcours passerelle pourront se former sur des bases larges puis de plus en plus spécialisées au fur et à mesure que leur destination se précise, pouvant aller jusqu'à une spécialisation par une action d'AFEST totalement personnalisée pendant la phase de pré-recrutement puis pendant la période d'intégration sur le poste.

Pour être efficace, la durée d'un cycle « passerelle » ne doit pas excéder 18 mois.

Les processus de recrutement et de développement des compétences seront synchronisés, la phase de formation intervenant lors de la période d'orientation et également lors de la période de pré-recrutement, puis de manière plus classique lors de l'intégration sur le poste. **Ce processus contribue à une stratégie globale de mobilité interne.**

Le dispositif passerelle fonctionnera en synergie avec les autres dispositifs : le conseiller en développement des compétences mettra en place et suivra le parcours personnalisé proposé ; l'offre concernant les compétences transférables et les socles des écoles permettront de se former en amont, dans la phase où la cible de recrutement s'affine ; l'AFEST portera la professionnalisation jusqu'à l'autonomie complète de l'agent sur son poste.

Les agents intégrant un dispositif « passerelle » pourront bénéficier du temps nécessaire pour réaliser l'ensemble des formations planifiées de leur parcours, l'Etablissement public veillant à créer les conditions favorables à la continuité de service au sein de l'équipe d'appartenance.

Pour que le système passerelle fonctionne, il est indispensable de **mettre à disposition des outils d'évaluation** qui permettront de positionner chaque personne à chaque étape du processus d'évolution professionnelle.

Chaque étape fait l'objet d'un processus d'évaluation tant au bénéfice de la personne en reconversion, qui doit pouvoir se situer dans son évolution, qu'à celui de l'organisation, qui doit valider la bonne progression de chacun sur un parcours prédéterminé.

Les outils d'évaluation, comme des tests simples et auto-administrés, peuvent être disponibles sur un mode libre-service, ou bien sur commande de la DRH s'il s'agit d'évaluations 360° par des pairs ou par des experts externes dans des dispositifs de type « assessment center » (centre d'évaluation).

C'est un processus encadré, très impliquant, qui sera **accompagné individuellement par les conseillers en développement des compétences**. L'ensemble de ces tests permettra de définir des parcours de formation personnalisés sur le court/moyen/long terme. Ces dispositifs seront proposés volontairement de manière large pour permettre à chacune et chacun de découvrir ou d'apprécier ses talents également en dehors des stéréotypes de genre et de profil.

3. Ancrer une culture de l'égalité professionnelle et de la non-discrimination

Valeur fondamentale, l'égalité professionnelle est un principe qui nécessite une attention et une progression permanente. La **politique d'égalité et d'inclusion** est tout autant un enjeu d'éthique, de **qualité de vie au travail** que de **performance** et de **modernisation**. Outre le cadre légal, le plan triennal propose une déclinaison de l'accord égalité professionnelle et du plan de progrès en vigueur. La sensibilisation et la formation permettent de diffuser cette culture de l'égalité au sein de l'Etablissement public.

L'égalité et l'inclusion sont donc **une orientation clé et principielle dans le cadre des actions de formation, dont les écoles constituent autant de leviers**. Il s'agit pour l'Université CDC :

- d'une part de veiller à un **accès égalitaire** aux dispositifs de formation en ayant un regard attentif aux données genrées (quantitatives et qualitatives) et à la fixation d'objectifs spécifiques en cas de décalages avérés,
- d'autre part d'intégrer les enjeux et objectifs de **mixité des métiers dans les filières en tensions identifiées**, en lien avec les travaux de l'Observatoire partagé des métiers et des compétences (on peut notamment citer les domaines du numérique, de la finance ou de la gestion des risques),

- enfin de **sensibiliser et de former divers publics** sur l'ensemble des champs d'action de l'accord égalité professionnelle femme-hommes (mixité, recrutement, rémunération, promotion, équilibre des temps de vie et parentalité, lutte contre les violences et harcèlement, etc.), mais également de l'accord handicap, ou d'autres approches qui pourraient être développées au titre de la diversité.

Cela se décline :

- à travers la constitution de modules spécifiques au sein des écoles, en priorité de l'école du management,
- à travers le développement et la mise à disposition de modules diversifiés, destinés à toutes et tous.

Les managers, les personnels RH et tous les référents et référentes de la politique égalité et diversité étant des acteurs fondamentaux de la mise en œuvre de cette politique, les objectifs de sensibilisation à leur endroit seront spécifiques. Toutefois, la cible est bien de donner accès et de **sensibiliser et former l'ensemble des personnels**.

II. L'Université CDC : un espace d'innovation pédagogique et sociale

L'innovation pédagogique est une démarche transversale qui interroge les contenus et les méthodes de travail afin de répondre efficacement et avec pertinence aux besoins et difficultés des apprenants. Au travers de la démarche d'innovation, l'Université CDC souhaite donc proposer une approche qui réponde au plus près des besoins des collaborateurs.

1. Déployer l'AFEST, l'action de formation en situation de travail

Les lois sur la formation tout au long de la vie professionnelle (Art L.6313-1 1°) ont officialisé les moments d'apprentissage en situation de travail (AFEST : Action de Formation En Situation de Travail) comme une modalité reconnue de formation.

L'enjeu de l'AFEST est de proposer un dispositif personnalisé de formation permettant de mettre en place un cadre de formation formalisé, même dans le cas d'un apprentissage sur poste.

La Caisse des Dépôts déploiera ce dispositif particulièrement pour les agents réalisant un parcours de formation long pour leur offrir l'opportunité d'utiliser une modalité pédagogique uniquement basée sur la mise en application des savoirs et l'apprentissage pratique ; il complètera les actions de formation aux formats classiques (présentiel, e-learning, classe virtuelle) et sera un outil important pour appuyer l'insertion sur un nouveau poste.

Les conseillers en développement des compétences étudieront plus particulièrement l'opportunité de mettre en place une AFEST pour les nouveaux arrivants tels que les lauréats de concours, les reconversions, les retours de congé longue maladie et les réintégrations.

Le professionnel chargé de réaliser l'AFEST est un expert référent dans son domaine ; il est formé à ces méthodes pédagogiques spécifiques et supervisé par un spécialiste pédagogique de l'Université CDC ; il doit documenter et évaluer chaque phase d'apprentissage.

Ce formateur est reconnu comme un tuteur par une lettre de mission établie par la DRH préalablement au début de l'action et officialisant auprès des managers le planning des séquences. Son action est valorisée par une prime de 600€ par an, quel que soit le nombre d'AFEST réalisées au cours de l'année. Il est intégré dans un réseau d'experts pédagogiques et suit régulièrement des formations de formateurs pour entretenir ses méthodes et échanger avec ses homologues.

Ce tuteur est sollicité par la DRH. Il est repéré lors de revues de personnel ou lors des entretiens annuels comme référent dans son domaine et possédant des dispositions aux pédagogies actives.

Le pilotage du dispositif sera transverse à tout l'Etablissement public.

2. S'inscrire dans une dynamique permanente d'innovations pédagogiques

Les études récentes démontrent que l'approfondissement des connaissances et compétences est démultiplié lorsqu'il engage l'expérience réelle de la personne formée. Ainsi, l'Université CDC se donne pour objectif d'utiliser toutes les innovations pédagogiques permettant davantage de mises en situations pratiques et d'implication de la part des apprenants.

Les experts pédagogiques utiliseront les possibilités offertes au sein de l'Etablissement public pour développer des modalités alternatives, comme les podcasts et les applications sur téléphone mobile dont tous les personnels sont désormais équipés, et qui permettront de généraliser des usages liés à la formation.

Les choix d'innovation sont détaillés projet par projet dans le plan d'action.

Le développement du réseau des formateurs internes est également un axe majeur. Il s'agira de rendre disponible un maximum d'outils et de permettre un maximum d'autonomie pour favoriser leur rôle de vecteur de transmission des connaissances. Les experts pédagogiques assureront un rôle de coach dans le domaine de la conception et de l'animation. Au travers de ces ambassadeurs, l'Université CDC souhaite favoriser un écosystème ouvert et apprenant fondé sur la reconnaissance des talents, des compétences et des aspirations des personnes.

3. Proposer une prestation de conseil individualisé en s'appuyant sur l'ensemble des outils disponibles, dont le CPF

La relation client RH est impactée par la digitalisation, à l'instar de tous les métiers. Elle implique une vision omnicanale où l'information est disponible, transparente, individualisée au profit d'une prestation de conseil personnalisée.

La création d'une prestation de conseil en développement des compétences, incarnée par des **Conseillers en Développement des Compétences**, directement rattachés au RH Métiers, vient compléter et enrichir l'espace personnel disponible en continu sur FORM&VOUS.

En lien avec le Conseiller Ressources Humaines (CRH), qui est le premier interlocuteur sur le plan de la gestion de carrière des collaborateurs, le conseiller en développement des compétences prend en charge tous les accompagnements spécifiques et ponctuels de nature individuelle ou collective liés à l'acquisition de nouveaux savoir-faire. Il renseigne et oriente également sur l'offre « catalogue » organisée par les écoles thématiques.

Le conseiller en développement des compétences analyse les besoins formulés lors des EPA ou identifiés lors d'entretiens, liés au projet d'évolution, avec le collaborateur et son manager. Il met en place une formation ponctuelle ou un dispositif sur le long terme et utilise les outils identifiés au sein de l'accord « Emploi-parcours-compétences » (dispositifs « passerelles », AFEST) ou conseille sur les dispositifs légaux (CPF, CFP, VAE).

Les conseillers en développement des compétences pourront construire un itinéraire pédagogique à partir de parcours type développés par les écoles ou bien en construisant une démarche originale, adaptée au cas par cas.

Le collaborateur peut prendre l'initiative personnelle d'une reconversion ; il peut alors mobiliser les droits relatifs à son **Compte Personnel de Formation** et peut être accompagné par son conseiller en développement des compétences dans ses démarches.

Rappel des règles d'utilisation du Compte Personnel de Formation :

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
CPF (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

La Caisse des Dépôts est l'opérateur national du Compte Personnel de Formation et l'Etablissement public est attentif à le faire pleinement jouer pour ses propres personnels qu'ils soient de statut public ou de statut privé en favorisant l'accès au dispositif et à la mise en place de règles d'abondement incitatives.

L'Etablissement public en tant qu'employeur s'est efforcé d'uniformiser les règles de gestion entre les 2 statuts :

- en valorisant financièrement les heures CPF des agents 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, 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 ;

Une enveloppe est 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.

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 épulsé, pour la préparation personnelle (sans être inscrit à une action de formation) prévue dans l'accord cadre.

4. Offrir une expérience positive en présentiel et en distanciel

Dans le cadre du développement de l'expérience client, les conditions d'accueil et les espaces dans lesquels se déroulent les journées de formation doivent être aussi favorables que possible.

L'accès à des centres de formation à la fois pratiques et conviviaux est désormais une priorité et une partie intégrante de la performance de la prestation de formation.

De tels espaces seront ouverts à Paris (Austerlitz 3), Bordeaux et Angers. Ils favorisent les échanges et le lien entre collaborateurs. Par leur situation géographique, à proximité des équipes de formation, ils permettent une gestion simplifiée et fiable de la logistique des sessions, garantissant une qualité de service au meilleur standard.

Dans une logique de formation en continue multicanale, les modalités pédagogiques présentielles et distancielles se complètent sans s'opposer et une attention égale est portée aux bonnes conditions d'organisation de l'une et de l'autre. La formation à distance, dans la même logique d'optimisation que le présentiel, utilise les dernières fonctionnalités des outils TEAMS (tableau blanc, sous-groupes etc.) pour produire une expérience confortable et conviviale.

La formation asynchrone (e-learning consultable à la demande) évoluera également pour être utilisable sur téléphone portable autant que sur PC et ainsi se rapprocher des usages déjà présents dans la vie quotidienne de chacun.

Toutes ces modalités pourront être mises en place dans chaque module de formation pour offrir l'expérience la plus riche et la mieux adaptée à chaque apprenant.

5. Faire évoluer le système d'Information pour garantir la qualité de l'offre et de l'expérience collaborateur

5.1 La plate-forme Form&Vous, support principal de l'offre de l'Université

Le LMS (Learning Management System) Form&Vous constitue le point d'entrée le plus utilisé de l'offre de formation pour tout agent de l'Etablissement public. Il est donc indispensable, tant pour l'ensemble des acteurs de la formation que pour les apprenants, d'assurer une meilleure exploitation des fonctionnalités offertes et de saisir l'opportunité du renouvellement du contrat en 2022 pour **bénéficier des dernières évolutions en vigueur chez l'éditeur.**

Les enjeux se situent au niveau de la création des programmes de l'offre mais aussi de sa diffusion auprès du public concerné tout autant que des relais de proximité que sont les conseillers en développement des compétences au sein de l'Etablissement public.

L'Université CDC s'inscrivant dans une vision Groupe, les perspectives seront également celles de l'analyse de la faisabilité d'une ouverture du système à l'échelle du Groupe (soit pour 100 000 à 120 000 utilisateurs potentiels).

Cette nouvelle architecture permettrait de développer l'offre digitale sur tous les supports numériques. Elle intégrerait nativement la possibilité de curation de contenus (mise à disposition de ressources externes) provenant de partenariats avec des organismes de formation publics, parapublics ou privés.

5.2 Une suite au service du développement des compétences et des parcours

Les ambitions sur le suivi collectif et individuel des dispositifs offerts aux agents de l'Etablissement public doivent s'appuyer sur l'ensemble des outils disponibles, en veillant à privilégier les interfaces et les transferts d'information, et supprimer autant que faire se peut les doubles-traitements. Une analyse des besoins (notamment autour des services d'accompagnements assurés par les différents acteurs des ressources humaines, de l'identification et du développement des soft-skills, des passerelles, des

nouveaux dispositifs comme l'AFEST...) doit conduire à identifier les traitements nécessaires et le système d'information adapté, ainsi que les liens à créer entre la plateforme « FORM&VOUS » et les autres plateformes de la suite « &Vous », principalement « Talent&Vous » et toutes les plateformes en rapport avec la gestion dynamique des compétences.

5.3 Des outils ciblés pour la création et l'animation de contenu

Les ambitions sur l'excellence et l'innovation de nos dispositifs reposent en partie sur la conception, la réalisation de ressources pédagogiques et l'animation de sessions par des collaborateurs de la Caisse des Dépôts dans l'objectif de suivre au plus près les évolutions des pratiques et de capitaliser sur les compétences et expertises présentes en interne.

A ce titre, les Ingénieurs pédagogiques de l'Université CDC assurent un rôle de pilotage et d'entraînement et accompagnent les formateurs internes, membres du réseau d'expertise pédagogique. Chacun doit pouvoir, en fonction de sa contribution, disposer ou avoir accès aux équipements permettant d'assurer la production optimale, notamment vis-à-vis de l'animation digitale, qu'elle soit synchrone ou asynchrone.

La connaissance de l'utilisation des applications standards accessibles à tout collaborateur-formateur interne (CAPSULE dans Form&Vous, TEAMS et ses compléments, powerpoint pour la création de diaporama, mais aussi de vidéos, beekast pour l'animation synchrone ou asynchrone, VideoLab pour des projets particuliers...) doit s'accompagner de l'accès, pour certains, à du matériel et des logiciels plus professionnels, notamment pour le montage vidéo et la programmation des formats interactifs, en assurant en permanence l'accessibilité aux personnes en situation de handicap.

III. L'Université CDC comme levier contribuant au développement des synergies au sein du groupe

Ouverte en priorité aux collaborateurs de l'Etablissement public, l'Université CDC s'inscrit dans une démarche d'ouverture à l'ensemble du Groupe CDC et de son écosystème.

1. Incarner le projet Vision groupe

Dans le cadre du projet « Vision Groupe » porté par le COMEX de l'Etablissement public, en lien avec l'ensemble des COMEX des différentes entités du Groupe CDC, **le développement des compétences peut jouer un rôle fédérateur pour renforcer une culture partagée.** Ces enjeux sont d'ores et déjà intégrés pour l'école du management et le seront plus encore demain, par exemple pour l'école du contrôle interne, dont les objectifs de pilotage stratégique se situent au niveau du Groupe.

L'Université CDC a pour ambition d'être moteur dans la recherche de synergies avec les acteurs du développement des compétences du groupe au travers de différentes initiatives :

- **Intégrer des représentants de filiales dans les instances de gouvernance de l'Université**, tout particulièrement au sein de son comité stratégique et du comité sponsor de l'Ecole du management.
- **Créer un club des responsables en développement des compétences du Groupe** afin d'échanger sur les pratiques, les enjeux et rechercher des synergies communes
- **Au-delà des formations au management et dédiées à la connaissance du Groupe déjà en place, les écoles organiseront des conférences « état de l'art » qui accueilleront des experts de chaque entité du Groupe.** Elles permettront d'échanger entre pairs au-delà de sa propre organisation. Lors de ces événements, les séquences d'apprentissage favoriseront les activités de mise en réseau (networking) et d'échanges de pratiques.

A partir de 2023, année de mise à niveau du système d'information RH-formation, des places disponibles dans les sessions de formation seront mutualisées à l'échelle du Groupe.

2. Développer les partenariats

Dans le cadre de la diversification des sources pédagogiques, **des partenariats d'échanges pourront être conclus avec des institutions publiques ou privées.** Ces partenariats concernent en tout premier lieu les filiales du Groupe, et notamment La Poste. Ils pourront également concerner des grandes écoles, des centres de formation publics comme le CNFPT, ou relevant d'autres entreprises, par exemple la SNCF.

Les partenariats pourront intégrer des interventions sous forme de conférences, des échanges de contenus internes (en e-learning par exemple) ou des échanges de pratique.

Ces engagements font l'objet d'une déclinaison opérationnelle thématique ci-après.

PARTIE II – PLAN D’ACTIONS THEMATIQUES

I. DEPLOIEMENT DES AXES TRANSVERSAUX

1. Approfondir la culture de l'égalité - Agir contre le sexisme et les discriminations

Un déploiement régulier de formations se déroulera sur 3 ans avec pour objectif de traiter les sujets de stéréotype, notamment de genre, de la mixité des métiers, des parcours et rémunérations, des violences sexistes et sexuelles, etc. L'objectif est à la fois de répondre à des obligations réglementaires destinées à former des publics ciblés ainsi qu'à déployer un dispositif à la hauteur des ambitions de la CDC en faveur de l'égalité et de l'inclusion.

Les modalités pédagogiques les plus variées et les plus pédagogiques seront utilisées. Il s'agira de donner à chacune et chacun les connaissances essentielles, notions de base et connaissances juridiques, ainsi que les clés pour prévenir et agir concrètement.

Les nouvelles actions capitaliseront sur les deux modules déjà existant :

- Un e-learning sur le sexisme ordinal
- Un e-learning et une classe virtuelle « recruter sans discriminer ».

Les thèmes de formation seront traités chacun dans des modules particuliers :

- Le module consacré à la **lutte contre les stéréotypes de genre et les discriminations** abordera le cadre légal et réglementaire, la politique de l'Etablissement public et donnera aux personnes formées tous les leviers pour identifier les processus de discriminations, les situations problématiques. Le module permettra enfin de travailler sur les outils et la sécurisation des process internes.
- Les **sujets des violences sexistes et sexuelles** seront développés dans un module dédié ou par le renforcement du module sur les violences au travail. Il permettra de comprendre comment **détecter** les situations de harcèlement ou de violence, de maîtriser les règles juridiques et les sanctions qui peuvent en découler. Il amènera chacun à prévenir et agir en fonction de son rôle et de ses compétences.
- Les thèmes de la **mixité des métiers et des écarts de rémunération** feront l'objet d'un module spécifique. Il abordera les enjeux, la réglementation, les moyens d'action, règles de communication, les cas ou conditions dans lesquels des biais peuvent être constatés.

Ces thèmes seront approfondis à un niveau expert pour les RH, les représentants du personnel, et le réseau des référents.

Niveau	Modules	Management	Ressources humaines	Réseau des référent.es	Représentant du personnel	Jurys de concours	Equipes de communication	Tous collaborateurs
BASES	Stéréotypes et sexisme	x	x	x	x	x	x	x
	Violences sexistes et sexuelles	x	x	x	x			x
	Mixité des métiers et écarts de rémunération	x						
EXPERT	Mixité des métiers : Niveau Expert		x	x	x			
	Ecarts de rémunération : Niveau Expert		x	x	x			

☛ **Cible triennale :**

80% des managers

100% des RH sur au moins 2 modules

80% des équipes communication et des jurys de concours sur le module « stéréotype »

100% des référents sur les 4 modules

☛ **Cible pour 2022 :**

Partenariat avec Alter-égales

50% des experts formés

1/3 des managers et des collaborateurs

2. Renforcer l'accompagnement des primo-managers et des nouveaux arrivants par l'action des conseillers en développement des compétences

Le conseiller en développement des compétences est un acteur clef de l'offre de l'Université CDC. Interlocuteur référent des collaborateurs et des managers dans leur démarches de développement des compétences, il favorise l'intégration des nouveaux collaborateurs et leur propose un accompagnement personnalisé dès leur arrivée. Il est placé au centre de l'ensemble des dispositifs d'accompagnement spécifique tels que :

- Le pilotage des parcours primo manager,
- L'accompagnement dans les dispositifs passerelles.

Dans ce contexte, le conseiller en développement des compétences est un véritable « coach pédagogique » qui suit les progrès des apprenants impliqués dans des programmes complexes. Il réalise des bilans réguliers, un suivi des objectifs d'apprentissage, il coordonne les parcours sur plusieurs semaines ou plusieurs mois et peut intervenir auprès des managers et du RHM / CRH en cas de difficulté.

☛ **Cible annuelle sur l'ensemble du plan triennal**

☛ **70% des primo-managers intégrant les parcours accompagnés par le conseiller en développement des compétences**

☛ **70% des nouveaux arrivants contactés par le conseiller en développement des compétences (par mail ou au travers d'un rendez-vous)**

3. Créer un « Espace développement de carrière et promotion professionnelle »

3.1. Déployer l'offre « promotion professionnelle »

➔ **Préparation aux examens professionnels et concours administratifs**

Pour aider les agents de l'Etablissement public à accéder à des qualifications et niveaux de responsabilités supérieures par la promotion interne.

Deux offres renouvelées distinctes sont mises en place en fonction des épreuves :

- La préparation aux examens professionnels d'une part
- La préparation aux concours administratifs internes et externes d'autre part.

Ce découpage en deux offres de service distinctes permet d'apporter une réponse « sur-mesure » aux attentes des futurs candidats.

L'offre est basée sur la complémentarité des modalités pédagogiques présentiel et distanciel. Une offre de tutorat sera également expérimentée afin de permettre une offre personnalisée.

☛ **Déploiement de l'offre renouvelée sur 2022.**

→ **Expérimenter une offre « promotion professionnelle » pour les salariés.**

Bien que les collaborateurs de statut privé aient un déroulé de carrière différent de celui des agents publics, il leur sera néanmoins proposé un dispositif d'accompagnement permettant de favoriser l'accès aux fonctions de niveau supérieur. Ce dispositif pourra passer soit par une démarche de certification sur les compétences transversales, soit par un parcours de formation permettant d'acquérir les attendus de compétences en fonction du niveau de qualification.

☛ **Etude de faisabilité sur 2022.**

☛ **Lancement d'un programme expérimental en 2023**

3.2. Développer une culture commune et un esprit d'ouverture

Le partage d'une culture commune sera porté par différentes dimensions :

→ **Une refonte du parcours « Connaitre et comprendre l'EP »** permettant une adaptation du parcours en fonction des besoins des collaborateurs (intégration, préparation concours, culture personnelle...) et une diversification des approches pédagogiques (podcasts, microlearning, partage de connaissance en mode collaboratif) et un élargissement aux thématiques du Groupe CDC

☛ **Cible à former sur 3 ans : 80% des nouveaux arrivants**

→ Afin que les valeurs portées par le projet « Grandissons ensemble » soient largement partagées par les collaborateurs, un dispositif de formation portant sur les **postures favorisant l'autonomie, la responsabilité et la gestion des désaccords** sera proposé.

☛ **Cible à former sur 3 ans : 70% des collaborateurs auront suivi au moins un module.**

→ **L'espace des programmes d'ouverture** est un écosystème d'apprentissage créateur de liens et d'échanges en lien avec les projets Vision groupe et Grandissons ensemble, jusqu'à présent proposé au COMEX, aux cadres de direction, managers et cadres du groupe. Une partie des conférences seront ouvertes à l'ensemble des collaborateurs et le programme enrichi de programmes liés à des thématiques portées par les écoles ou des experts du Groupe. L'objectif est d'enrichir la culture commune des collaborateurs et d'offrir un espace de réflexion sur des problématiques sociétales.

Les programmes :

- Cafés de l'histoire
- Webinaires
- Conférences experts des écoles
- Conférences experts du Groupe
- Présentations des filiales
- Séminaires connaissance du Groupe
- Séminaires des réalisations du Groupe

☛ **Cible sur 2022 : 11 conférences ouvertes à l'ensemble des collaborateurs.**

3.3. Définir un socle de compétences transférables nécessaires au maintien de l'employabilité

→ **Favoriser la dextérité numérique**

Un audit réalisé en 2020 précisait que 30% des collaborateurs sont mal à l'aise avec le numérique et que 6% sont classés comme des « décrocheurs numériques ».

Ce constat intègre les cadres de direction, dont une partie déclare également ne pas maîtriser les nouveaux outils numériques. Aussi, pour favoriser la dextérité numérique, un dispositif de formation est proposé à l'ensemble des collaborateurs de l'Etablissement public basé sur :

- L'identification par les managers des collaborateurs en situation de décrochage
- Un diagnostic individuel pour préconiser un parcours de formation
- Un suivi du parcours assuré par le manager
- Une mise à disposition des ressources de formation sur tous les outils digitaux disponibles au sein de l'EP

☛ **Cible à former sur 3 ans : 5400 stagiaires.**

☛ **Cible 2022 : 1800 stagiaires formés.**

→ **Proposer un parcours de formation sur les compétences transversales**

Afin de favoriser la **mobilité et l'employabilité**, une offre relative aux compétences transversales sera proposée autour des thématiques suivantes :

- La communication écrite ou orale
- L'efficacité professionnelle, l'organisation
- L'intelligence émotionnelle et l'intelligence sociale.
- Développer ses capacités d'apprentissage
- La relation client

☛ **Cible sur 3 ans : priorité donnée aux collaborateurs en démarche de mobilité ou en dispositif passerelle.**

3.4 Accompagner la politique d'apprentissage

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

Ces ambitions seront à nouveau au cœur de la campagne 2022, dont l'objectif sera d'atteindre 200 apprentis.

En 2022, l'accent était porté sur le recrutement d'apprentis issus de la diversité et en situation de handicap, pour répondre aux engagements de l'accord handicap. L'appui sur de nouveaux partenaires permettra de cibler davantage les apprentis en situation de handicap, et des actions seront menées afin de promouvoir la politique inclusive auprès des managers opérationnels.

Pour rappel : 168 postes sont pourvus par des apprentis fin 2021.

Répartition des postes :

- Banque des Territoires : 41
- Direction des Politiques Sociales : 14
- Département Finances : 29
- Fonctions supports : 56
- Directions risques : 28

☛ **Cible sur 3 ans : Progression jusqu'à 240 apprentis en 2024**

II. DEVELOPPEMENT DE L'INNOVATION ET DES NOUVELLES MODALITES PEDAGOGIQUES

1. Développer l'AFEST

L'AFEST a vocation à se déployer en alternative aux tutorats techniques existant à l'Etablissement public. Ce dispositif doit permettre d'accompagner les arrivées de concours (IRA, catégories B et C...) et les reconversions internes. Les tuteurs sont repérés et contactés au fil de l'eau par la DRH, les conseillers en développement des compétences mettent en place le dispositif et supervisent le parcours au fil des mois.

L'AFEST impose un cadre précis :

- **Analyse exhaustive du poste et des tâches à réaliser**
- **Mise en situation réelle sous la supervision du tuteur**
- **Phase de réflexivité : prise de conscience des actes réalisés et théorisation accompagnée par le tuteur**

L'AFEST apparaît comme un outil majeur de la mise en place des dispositifs « passerelle » par la personnalisation et la réactivité qu'il permet.

Il constitue une innovation pédagogique car il est un levier important d'une organisation apprenante en créant les conditions de l'apprentissage en réseau.

☛ **Cible sur 3 ans : 400 accompagnements**

☛ **Cible 2022 :**

Objectif : 50 à 80 accompagnements

1^{er} semestre : Expérimentation principalement sur le périmètre de la BDT

2^{ème} semestre : Généralisation à l'ensemble de l'EP

2. Développer des outils au service des formateurs Internes

L'accent est mis sur la diversification de l'offre par des formats innovants et de plus en plus digitaux facilitant l'engagement du collaborateur et les actions de micro-learning. Ces contenus seront réalisés en interne sous forme de supports impactants, de podcasts, de vidéos, de « Capsules », de E-learning, de modules asynchrones...

Tout collaborateur doit pouvoir devenir un vecteur de transmission de connaissances quand il le souhaite grâce à l'accès à des outils digitaux puissants tout en restant simples.

Une suite logiciel sera identifiée et son utilisation sera soutenue par l'équipe RH formation qui assurera le conseil technique et pédagogique.

Les formateurs internes réguliers et devant utiliser des moyens techniques spécifiques (logiciels vidéos par exemple) pourront obtenir une dotation informatique adaptée.

Dans la perspective de cette ouverture plus large, une campagne de communication sera déployée ainsi qu'un dispositif d'accompagnement pour acquérir les bases de la pédagogie et la prise en main des outils.

III. CONSOLIDATION ET ELARGISSEMENT DE L'OFFRE DES ECOLES SUR L'ENSEMBLE DES CHAMPS D'INTERVENTION DE LA CAISSE DES DEPOTS

1. L'Ecole du digital

L'Ecole du digital accompagne toutes les dimensions de la **transformation digitale** en proposant une offre ouverte sur des **thématiques technologiques** comme sur celles concernant de nouvelles activités ou de nouvelles approches méthodologiques.

Elle déploie une offre sur 10 blocs de compétences :

- Méthodologie
- Data/IA
- Cybersécurité
- Blockchain
- Cloud
- Product management
- Architecture & API
- Design
- Marketing et communication
- Web & langage de programmation

L'ensemble de l'offre totalise, à fin 2021, 98 modules mixant toutes les modalités pédagogiques et des niveaux d'accès divers, de l'initiation à l'expertise.

Parmi cette offre, l'Ecole du digital met en place 3 actions majeures liées à la **coopération avec ICDC**, à la capacité de l'Etablissement public à atteindre son objectif d'organisation « data driven » (pilotee par la donnée) et plus globalement aux **nouvelles organisations de travail induites par la transformation digitale**.

1.1. Le partage des programmes de formation entre l'Etablissement public et I-CDC

Les objectifs et les moyens de l'Etablissement public et d'I-CDC sont **mutualisés** pour développer les **compétences digitales communes** aux deux entités. L'offre est ouverte aux collaborateurs de chaque entité et les sessions sont communes. Un canal permanent de communication est créé entre les équipes RH des 2 entités pour gérer les inscriptions, l'ingénierie pédagogique, la validation des contenus et la mise en place d'accords d'achat dans le cadre des marchés publics. La synergie est développée grâce à la création de liens resserrés entre les experts pédagogiques et les formateurs internes des deux entités.

L'ensemble contribue de manière globale à la transformation numérique de la CDC.

1.2. Un programme ambitieux pour accompagner la fonction « product management »

Le projet est en lien avec l'objectif stratégique de transformation numérique de l'EP et de la mise en œuvre du **nouveau modèle opérationnel**. La création d'un parcours de formation pour les métiers du « product management » doit permettre la montée en compétence des collaborateurs en poste sur ces métiers et constituer un outil pouvant être mobilisé lors de processus de reconversion.

Il concerne les collaborateurs travaillant sur des **plateformes**.

Le programme embarque un diagnostic individuel des compétences détenues par chacun et la mise en place éventuelle d'une certification finale. L'évaluation se base sur un processus « d'assessment center ».

En conclusion de ces travaux, une réflexion sera engagée sur l'impact des méthodes du « product management » sur les méthodes managériales. Ce chantier sera mené en lien avec le « laboratoire d'innovation managériale » de l'Ecole du management présenté ci-après autour du thème « management agilité ».

Ce projet correspond à différentes ambitions du plan triennal : certification, programmes « passerelle » et dimension Groupe puisque le dispositif est mutualisé avec I-CDC.

☛ **Cible triennale : 60 collaborateurs à un rythme de 20 par an.**

1.3. L'accompagnement de la transformation par la « data » :

Mise en place depuis plusieurs années, l'offre continue à s'enrichir pour accompagner la famille métier « Data » dans sa croissance. L'ouverture de licences vers la plateforme à distance « Openclassroom » donnera accès un ensemble important de ressources d'une qualité reconnue. Ce projet soutient la transformation numérique et la stratégie « data driven » de l'Etablissement public. Tous les professionnels exerçant un métier de la famille « Data » ou ayant une fonction en lien avec la data pourront bénéficier de cette offre. 45 modules data sont proposés sur tous les niveaux.

Une plateforme consultable entièrement à distance, à la demande et sans limite, sera mise à disposition.

☛ **Cible sur 3 ans : 150 personnes au rythme de 50 par an**

2. L'Ecole du management

L'Ecole du management transcrit de manière opérationnelle toutes les orientations du plan de transformation managériale « **Grandissons ensemble** », fondé sur l'autonomie, la confiance, le souci d'accompagner et de reconnaître l'engagement des équipes, avec discernement et équité. Elle développe des programmes basés sur les modes de fonctionnement et les valeurs portées par ce projet, pour accroître plus encore la **maturité des managers dans l'exercice de leurs responsabilités**,

L'offre s'organise autour des axes suivants :

- Les fondamentaux du management
- Le perfectionnement managérial
- Les nouvelles modalités de développement managérial
- Le parcours primo-managers
- L'offre concernant les cadres confirmés et les cadres de direction

Dans cette offre d'ensemble, l'accent est aussi mis plus particulièrement sur certains enjeux ou « moments ».

2.1. Parcours primo-manager

Afin de favoriser et professionnaliser la fonction de manager et de développer une culture managériale alignée avec les piliers de « **Grandissons ensemble** », le parcours primo manager a pour ambition qu'aucun collaborateur n'accède pour la première fois à un poste d'encadrement sans accompagnement pour acquérir les **fondamentaux du management**.

Composé de différents modules mixant les formats, les durées et les participants, ce parcours se déroule sur une durée de 15 à 18 mois, et permet :

- d'acquérir les pratiques fondamentales de Grandissons Ensemble
- créer rapidement les conditions de la performance opérationnelle
- de disposer d'outils et de réponses opérationnelles dès la prise de fonction
- de se créer un réseau et de développer sa capacité à coconstruire avec ses pairs
- acquérir les principes fondamentaux sur la diversité, l'égalité et la prévention du harcèlement

Cette démarche vise à valoriser la marque employeur et à attirer des candidatures sur les postes de primo-managers en donnant l'assurance d'un accompagnement.

Après une année d'expérimentation en 2021, le dispositif va être généralisé et systématisé à compter de 2022 avec un pilotage reposant sur les conseillers en développement des compétences. Ce dispositif doit ainsi permettre un suivi individualisé des nouveaux managers.

☛ **Cible annuelle sur la toute la durée du plan triennal :**

☛ **70% des primo-managers formés.**

2.2 Savoir diriger une équipe hybride

Manager en simultané et efficacement des collaborateurs à distance et les équipes présentes sur site était marginal avant 2020 et s'est désormais généralisé pour devenir quotidien pour tous. Ce nouveau défi du management appelé « **hybride** » demande de savoir mettre l'accent sur certaines dimensions et postures complexes et fines. Tous les managers (fonctionnels, de projets et hiérarchiques) du manager débutant au cadre de direction sont concernés.

2 formules sont proposées :

- Soit en réalisant le module traitant des fondamentaux en 2 jours.
- Soit en construisant avec son conseiller en développement des compétences un parcours complet et à la carte via des choix de programmes déployés par l'Ecole du management.

Ce parcours complet permet de monter en compétences sur les postures clés nécessaire au manager d'équipe hybride.

La souplesse des formules proposées constitue un axe d'innovation pédagogique et un accompagnement des mutations de l'organisation.

☛ **Cible sur 3 ans : 360 apprenants sur 3 ans, soit 120 par an**

2.3 Parcours Viviers Groupe CDC

Afin de fidéliser les talents et de préparer les dirigeants de demain à l'échelle du groupe, l'Ecole du management en lien avec les conseillers carrières des cadres de direction adapte l'offre de développement des compétences accompagnant les parcours des collaborateurs intégrant les deux viviers de talents du Groupe CDC :

- Le Vivier Perspectives Groupe (VPG)
- Le Vivier Ressources Dirigeantes (VRD)

Les parcours renouvelés s'appuient sur deux axes :

- Une approche plus opérationnelle et terrain,
- Une personnalisation des parcours en s'appuyant sur les axes de développement individuel identifiés lors des assessments.

Afin de suivre au mieux la progression des collaborateurs concernés, une démarche innovante de test des écarts de compétences sera expérimentée.

☛ **Cible annuelle sur la toute la durée du plan triennal :**

☛ **70% des viviers ont amélioré au moins un axe de développement grâce au parcours proposé.**

2.4 Le laboratoire d'innovation managériale

Un laboratoire d'innovation managériale au sein de l'Université CDC est projeté afin de permettre aux managers expérimentés du Groupe de questionner en permanence leurs pratiques en mettant en œuvre de nouvelles formes de direction d'équipe.

Cette approche prospective sera permise soit par des conférences inspirantes organisées par la section programme d'ouverture soit par des ateliers de réflexion.

Un des premiers axes d'étude portera sur la question du rôle du manager dans l'accompagnement des collaborateurs en perte d'employabilité.

Un deuxième axe de travail portera sur l'impact des méthodes du digital sur le management, dont les méthodes agiles.

☛ **Cible sur 3 ans : Constitution du laboratoire d'Innovation managériale et de son programme**

2.5 Le management reconnu comme métier certifié.

L'offre de l'Ecole du management a pour ambition d'offrir une approche 360° des différents niveaux d'expérience et de maturités managériales et de contribuer à faire reconnaître le management comme un véritable métier, il est ainsi envisagé de développer un **dispositif de certification**.

Dans le cadre des travaux de certification de la filière « product management », une certification particulière sera envisagée pour les managers d'équipe de product management en lien avec l'Ecole du digital.

☛ **Cible sur 3 ans : Mise en place de la certification « primo-manager » et « manager expérimenté ».**

☛ **2023 : Certification croisée Ecole du digital/Ecole du management : « manager d'équipe de product management »**

3. L'Ecole de la performance

L'Ecole de la performance est un outil qui s'inscrit dans la **démarche de performance opérationnelle** intitulée « **Efficaces ensemble** », laquelle s'est attachée à intégrer la formation à son offre de service dès son lancement. L'Ecole s'adresse à l'ensemble des collaborateurs de l'Etablissement public et oriente son offre par publics : tous collaborateurs, managers et chefs de projet, cadres de direction, relais de performance opérationnelle, experts (formation certifiante).

De 2020 à 2021 la montée en compétence a été concentrée sur la création d'expertise, d'un réseau de relais opérationnels et la diffusion d'une culture de base sur le thème.

Sur la période 2022 à 2024, la culture de la performance doit continuer à se transmettre à l'ensemble des managers. Les formations s'enrichiront de modules dédiés à des cas pratiques qui seront animés en interne. L'Ecole de la performance souhaite également :

- développer des synergies au sein de l'écosystème du Groupe CDC au travers d'évènements pédagogiques autour de la performance opérationnelle
- développer des parcours Inter-écoles en fonction des thématiques, par exemple : en partenariat avec l'Ecole du digital sur le RPA (Robotic Process Automation), ou avec l'Ecole du management sur le Management visuel...

☛ **Cible à former sur 3 ans :**

Collaborateurs	230
Managers	800
Managers de direction	250
Relais opérationnels	40
Experts certifiés	30 = 1 promotion de 10 par an (s'ajoutant aux 27 personnes déjà certifiées)

4. L'Ecole de la finance

Les compétences liées à la finance sont au cœur de l'expertise de la Caisse des Dépôts et occupent une place centrale dans l'effort de formation: L'Ecole de la finance déploie une offre couvrant tous les sujets traités par l'Etablissement public en tant qu'établissement financier. L'offre répond aux impératifs de maîtrise des évolutions des métiers de la finance par la formation constante des experts, et favorise également la mobilité interne en créant des passerelles entre métiers et des cycles de reconversion.

L'offre s'organise autour de 12 blocs de compétences :

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

L'Ecole compte aujourd'hui 60 modules et visera un total de plus de 100 modules de formation à terme, répartis sur des niveaux accessibles aux débutants jusqu'aux experts et permettant d'assurer des cycles complets de professionnalisation.

4.1 Alimenter le bassin de compétences internes reconnues et recherchées

Parmi les enjeux majeurs nécessitant un investissement sur les compétences dans le secteur de la finance, la CDC doit attirer et fidéliser de nouveaux profils sur les métiers en tension (MECA, double compétence finance/data science, climat et biodiversité...) et accompagner l'adaptation des emplois aux nouveaux applicatifs métiers. Elle doit alimenter un bassin de compétences internes pour favoriser les mobilités sur de nouvelles expertises très pointues et rares sur un marché tendu. L'Ecole de la finance a dans ce contexte pour ambition de :

- Développer des parcours de formation passerelles afin de permettre les mobilités inter directions et proposer aux collaborateurs des perspectives d'évolution interne entre différentes expertises financières.
- Développer des parcours inter-école intégrant les besoins en compétences transversales des métiers (Ecoles : finance/digital, finance/territoires...)
- Proposer une offre de certification sur les métiers clés pour la CDC afin de renforcer les viviers de compétences et fidéliser les talents.

☛ **Cible sur 3 ans : élaborer l'ensemble des parcours identifiés dans le cadre des travaux GPEC numérique avec au moins trois parcours passerelles par an.**

☛ **Cible 2022 : stabiliser et mettre en œuvre les règles d'éligibilité aux parcours certifiants.**

4.2 Favoriser la culture de la finance durable

La Caisse des Dépôts, engagée en faveur d'une finance durable, doit poursuivre le développement des compétences en la matière, et en faire un axe stratégique de l'école de la finance, partagé avec le Groupe

Pour atteindre cet objectif, l'Ecole de la finance prévoit deux axes d'action :

- Déployer début 2022, un parcours « Finance durable » comprenant différents niveaux allant de la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs à des formations « état de l'art ».
- Mettre en place d'un partenariat avec Novéthic visant à partager les expertises dans ce domaine et une ouverture au Groupe de certaines conférences sur cette thématique.

☛ **Cible d'ici fin 2023 : 80% des collaborateurs sensibilisés aux enjeux de la finance durable**

5. L'Ecole du contrôle Interne

L'Ecole du contrôle interne a pour ambition de répondre aux niveaux d'attente des régulateurs et au-delà de :

- Diffuser la culture du contrôle en dehors des seuls modules obligatoires
- Amplifier l'effet de réseau entre experts en décloisonnant les directions
- Augmenter la mobilité interne vers les métiers de ces spécialités
- Offrir un socle commun de compétences à l'échelle du Groupe CDC :

L'ensemble des agents est concerné par la nécessité de maîtriser les notions essentielles de la gestion des risques et de la conformité. L'offre de formation sera organisée par blocs de compétences qui répondront aux objectifs suivants :

- Connaître l'environnement et les missions du contrôle interne
- Auditer
- Contrôler
- Assurer la conformité
- Maîtriser les risques

Elle sera complétée par des parcours certifiants validant l'expertise des collaborateurs. Les dispositifs pédagogiques proposés seront diversifiés et innovants avec une approche ludique des modules d'acculturation renforcée.

L'offre s'enrichira progressivement au cours du 1er semestre 2022. Dès son ouverture l'Ecole proposera une offre de formation socle qui portera, notamment, sur l'environnement et les missions du contrôle interne et qui intégrera les formations obligatoires pour l'ensemble des collaborateurs (passeport conformité). Des programmes de formation seront ensuite proposés sur les thématiques suivantes :

- 1^{er} trimestre 2022 : formations sur les méthodes de bases du contrôle et de l'audit, la maîtrise des risques liés aux activités de la CDC et sur la réglementation du contrôle interne.
- 2^{ème} trimestre 2022 : formations sur les techniques approfondies du contrôle et de l'audit, sur l'expertise en conformité et sur les outils et méthodes complexes permettant de piloter l'ensemble des risques liés aux activités de la CDC.

Enfin, l'Ecole du contrôle interne s'associera aux travaux de l'Ecole du digital afin de renforcer les compétences nécessaires à la bonne mise en application du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) auprès de tous les publics concernés.

☛ **Cible sur 3 ans** : au moins 1 formation de l'école par an pour les collaborateurs DGAU, DRG, DCPC = 277 formés

☛ **Cible permanente** : 100% des nouveaux arrivants obtiennent le Passeport conformité

6. L'Ecole des politiques sociales

L'Ecole des politiques sociales ambitionne d'être au service de la transformation du Groupe et de l'Etablissement public pour mieux coordonner le développement des politiques sociales. Elle constitue à la fois un projet du plan stratégique « Cohésion 2025 » et un levier pour accompagner les transformations de la DPS.

Avec une ouverture prévue au 1^{er} trimestre 2022, l'école, tout en s'adressant, à l'ensemble des collaborateurs de l'Etablissement public visera plus spécifiquement les collaborateurs de la DPS et ceux des fonctions associées à la réalisation de ses mandats et missions (DSI, Communication, RH, contrôle interne etc.). L'offre sera organisée par blocs de compétences sur des niveaux de sensibilisation jusqu'à l'expertise, elle proposera des programmes pouvant aller d'un niveau de connaissances générales des politiques sociales jusqu'à des savoirs liés au métier, et mixer les modalités pédagogiques. Elle proposera des parcours par domaine et poste cible.

L'Ecole visera, tout en répondant à des besoins de formation technique ou métier à court terme, à s'articuler plus largement autour des grands développements et des grandes politiques sociales de 2022 à 2024, en s'appuyant sur toutes les modalités pédagogiques à disposition.

Dans le cadre de ses travaux de structuration, l'Ecole des politiques sociales souhaite mettre en place 3 actions majeures :

- un parcours « Nouveaux arrivants » de la DPS,
- des parcours multi-fonds dans le domaine retraite (intégrant la segmentation client et le rapprochement back / front),
- des parcours dans le domaine de la Formation professionnelle (intégrant la segmentation client et la gestion omnicanale).

6.1 Développer un parcours « Nouveaux arrivants » de la DPS

La réorganisation de la DPS a mis en lumière la nécessité de revoir tant sur le fond que la forme les parcours des nouveaux arrivants. En effet, la seule approche par sites et fonds s'intègre dorénavant dans une vision-plus globale de l'ensemble des domaines d'activités et d'un fonctionnement intersites.

Le parcours des « nouveaux arrivants » de la DPS s'inscrit dans le processus d'accueil-intégration qui consiste à accompagner un nouveau collaborateur dans la maîtrise des aspects techniques de son poste, dans la compréhension de son rôle dans l'organisation qui l'accueille et de la meilleure posture par exemple dans le domaine de la relation client.

Cet accompagnement s'inscrira dans la durée avec des étapes de franchissement de niveaux prévus et structurés dans le cadre d'un parcours individualisé, défini de manière concertée entre managers et le conseiller en développement des compétences.

Deux parcours de montée en compétences seront structurés dans le domaine formation professionnelle pour accompagner l'évolution des métiers et ainsi, faciliter les parcours professionnels et les reconversions. Le parcours sera proposé à tous les nouveaux arrivants de la DPS quels que soient la direction d'appartenance et/ou le site de rattachement. Pour réaliser cette diffusion homogène des connaissances et des cultures, un grand nombre de formations seront digitalisées en synchrone et asynchrone ce qui permettra d'allier souplesse et interactivité. Des actions d'AFEST ancreront sur le terrain l'ensemble des apprentissages.

Liste des thèmes abordés :

- présentation de chaque direction : organisation, missions, fonctionnement, objectifs, projets et enjeux,
- les enjeux et défis de la DPS,
- l'offre de service de la DPS : les savoirs faire de la DPS,
- les plateformes et parcours client,
- résolution de cas pratiques et mises en situation sur des plateformes, simulation de gestion de dossier retraite,
- les politiques qualité sécurité environnement.

☛ Cibles sur les 3 ans / 2022-2024

80% des nouveaux collaborateurs formés

☛ Cible annuelle : 2022

Cible : 150

6.2 Développer des parcours multi-fonds intégrant la segmentation client

Pour devenir l'opérateur de référence des régimes publics de retraite, la DPS accompagne les travaux de mutualisation au sein de l'Inter-régimes sous l'impulsion du GIP Union Retraite. Parallèlement, elle modernise à la fois les plateformes mises à disposition des assurés des régimes et des employeurs publics et fait converger les outils des équipes front et back pour améliorer l'accompagnement des clients et partenaires vers une gestion omnicanale.

Les travaux de mutualisation des activités ainsi engagés sur le segment employeurs, ont conduit à former une grande partie des équipes de gestion et de relation client sur l'année 2021. La structuration de parcours commun back front renforcée par le mouvement de rapprochement back front et le développement des outils favorisant une gestion omnicanale, doit maintenant permettre d'asseoir la polyvalence multi-fonds dans le cadre d'une approche client globale et convergente.

Les travaux de convergence s'élargiront progressivement à d'autres segments clients (actifs et pensionnés).

Les équipes de gestion et de relation client intervenant dans le domaine retraite et plus spécifiquement sur les services de gestion des établissements Bordeaux et Angers Paris, ainsi que les centres de contacts Retraite seront formés sur les thèmes suivants :

- les fonds et régimes gérés
- le statut et la réglementation des fonds
- les process, les bases de données et outils de gestion
- la voix du client : les plateformes, les parcours clients et services rendus aux clients
- la gestion des actes du métier

Chaque thème correspondra à un parcours complet intégrant des évaluations initiales et finales, des étapes par niveau et un accompagnement renforcé par des actions d'AFEST, d'immersions internes et externes, ainsi que des ateliers de régulation des pratiques.

Des certifications pourront être mises en place pour certaines compétences cibles.

☛ Cibles sur les 3 ans / 2022-2024 : 900 personnes formées dont 700 dans le domaine de la gestion et 200 dans celui de la relation client.

☛ Cible 2022 : 100 à 200 collaborateurs formés

6.3 Développer les parcours de formation dans le domaine de la Formation professionnelle

De simple opérateur et gestionnaire de compte de droits Formation, la DPS prend une place de plus en plus importante, au centre de l'écosystème de la formation et des compétences avec des enjeux de compétitivité et d'innovation. Elle doit par ailleurs développer l'accès et sécuriser les parcours d'apprentissage mais également prendre en charge la répartition des 13% de la collecte de la taxe d'apprentissage. Parallèlement, elle doit passer d'un objectif de volume centré sur les usages (nombre de formations financées) à une dimension plus qualitative de l'achat de formation en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi.

Les équipes œuvrant autour de la plateforme MCF (Mon Compte Formation) doivent incarner l'intérêt et l'ambition de développement de la Caisse des Dépôts vis-à-vis de l'État et de l'écosystème de la formation professionnelle.

La structuration de parcours commun back/front, avec l'identification de socle et blocs de compétences doit permettre de développer une approche globale et convergente renforcée par le suivi et la mesure de l'expérience client et le développement de la gestion omnicanale.

Les équipes principalement concernées sont celles de la Direction de la Formation professionnelle et des compétences (DFPC) et de la Direction de la stratégie client (DSC).

Deux parcours de montée en compétences seront structurés :

Le parcours commun back/front représentera environ 6 à 10 jours de formation autour des thématiques suivantes :

- l'écosystème de la formation professionnelle en France, des acteurs et des financements,
- la réglementation,
- les process, les bases de données et outils de gestion,
- la voix du client : les plateformes, les parcours clients et services rendus aux clients.

Ce socle commun sera complété par des modules spécifiques suivant les actes métiers, les rôles et missions des équipes respectives.

Ces parcours pourront aboutir à des certifications internes qui viendront soutenir et valider l'investissement en formation des personnes en mobilité interne.

☛ **Cibles sur les 3 ans / 2022-2024**

Nombre d'agents concernés par les parcours : 130

☛ **Cible annuelle 2022 : 50 agents**

7. L'Ecole des territoires

L'Ecole des territoires a pour ambition d'être un espace de savoir innovant et opérationnel pour maximiser l'impact de la Banque des territoires dans la lutte contre la fracture territoriale. Elle se veut :

- une école de partage exigeante et bienveillante pour développer l'intelligence collective des territoires
- une école de développement des compétences grâce au partage des connaissances et des savoir-faire des experts de la Banque des territoires.

7.1. Valoriser le niveau d'expertise des métiers par la certification

La certification est un levier d'excellence de la montée en compétence favorisant la maîtrise de poste, la mobilité, ou la promotion. L'Ecole des territoires se propose d'amplifier l'offre de certification selon 3 priorités :

- Privilégier les formations certifiantes à l'occasion de l'instruction des demandes de formations individuelles hors catalogue (formations externes)
- Proposer une formation certifiante pour les emplois pour lesquels le bassin d'opportunité est restreint du fait d'un effectif restreint à l'échelle de la Banque des territoires, et pour lesquels les possibilités d'évolutions professionnelles sont positionnées sur la filière à l'échelle de l'Etablissement Public
- Œuvrer à l'obtention d'une reconnaissance professionnelle de certification en qualité de « Développeur Territorial » au répertoire spécifique (RS) de France Compétences afin de reconnaître le spectre de compétences des collaborateurs ayant le profil de « monteur de projet territorial ». Cette certification établie permettra également de réaliser une validation d'acquis pour la reconnaissance de collaborateurs en poste.

☛ Cible 2022 – 2024 et programme de travail

	Privilégier les formations certifiantes	Mettre en œuvre la certification « Développeur territorial »
Année 2022	Identifier par profil de poste ou filière les formations certifiantes qualifiantes	Homologation de la certification auprès de France Compétences
Période 2022-2024	Accroître le volume en nombre et en montant des formations certifiantes	Le volume de certifiés dépendra du niveau de reconnaissance de l'excellence de la certification et de son éventuel caractère obligatoire pour exercer la fonction, ainsi que de la dynamique de conversion de la VAE.

7.2. Contribuer au développement des synergies du Groupe sur la question du développement territorial

L'objectif est d'accroître le partage de connaissance et de compétences au sein des entités de la Banque des territoires et des filiales thématiques associées aux projets territoriaux. (CDC Habitat, SCET..) et de développer des partenariats avec des entités publiques, parapubliques ou privées en charge de la formation des parties prenantes aux projets territoriaux dans le prolongement des actions de formation réalisées avec le partenaire ANCT (Agence nationale de cohésion des territoires).

L'objectif sera de tenir à minima une session de formation avec un partenaire par an.

7.3. Du tutorat technique à l'AFEST

L'Ecole des territoires, leader du tutorat technique, se propose d'être le pilote d'une expérimentation d'action de formation en situation de travail (AFEST) sous réserve de la mise à disposition du dispositif facilitant : droit au retour, statut d'alternant interne et outils d'évaluation.

En 2022, le projet serait de concevoir le dispositif d'accompagnement à l'occasion d'une première expérimentation qui pourrait concerner un profil généraliste de type IRA en quête d'une spécialisation. A la lumière de la réalisation de la première expérimentation, une extension sur la période 2022/2024 pourra être envisagée de concert avec le Comex de la Banque des territoires sur un profil de poste ou sur la base du volontariat.

☛ **Cible 2022 – 2024 : 100% des IRA affectés**

7.4. Développer l'excellence pédagogique par l'innovation

L'innovation pédagogique peut prendre plusieurs formes au service d'un ancrage pédagogique revisité ou renforcé. Ainsi les contraintes sanitaires ont été un accélérateur de la digitalisation des modules de formation.

L'Ecole des territoires se propose sur la période 2022/2024 à l'occasion du renouvellement des marchés publics, d'inclure dans les nouveaux appels d'offre de nouvelles modalités pédagogiques telles que la digitalisation et le « blended » pour offrir des modalités différenciées (synchrone/asynchrone-distanciel/présentiel) en fonction de l'appétence des collaborateurs.

L'innovation pédagogique au service d'un ancrage plus opérationnel peut également prendre la forme d'un « serious game » présentiel ou distanciel (jeu de rôles simulant une situation professionnelle) ainsi que sous la forme d'une « Learning expedition ». L'Ecole des territoires pourrait dès 2022 déployer une action innovante et sur la période une action innovante par an.

7.5. Accélérer et amplifier le déploiement d'une prestation de conseil en développement de compétences et la logique de parcours de formation « métier »

S'appuyant sur le déploiement des conseillers en développement des compétences, l'effort sera porté sur les deux principaux axes de travail suivants :

- l'accueil des nouveaux arrivants (en particulier généralistes en quête d'une spécialisation),
- l'accompagnement des collaborateurs en mobilité et reconversion (le dispositif AFEST sera l'un des leviers de cet accompagnement),

Ce conseil sera facilité par le déploiement en 2022 de parcours de formation par profil de poste.

Une attention toute particulière sera donnée au déploiement de **parcours de formation en miroir des axes stratégiques** de la Banque des territoires et de la **déclinaison territoriale des politiques publiques** d'accompagnement du développement des territoires, ainsi que d'accompagnement de l'accélération du **Plan de Relance**. L'objectif est de proposer des formations en lien direct avec les thématiques sectorielles traitées par les métiers de la Banque des territoires : Rénovation énergétique, Foncières de redynamisation, Renouvellement urbain, Organismes de Foncières solidaires, Infrastructures de mobilités ou de réseaux d'eau etc...). L'action de la Banque des territoires sur ces thématiques s'inscrivant dans une approche « Développement durable », une offre de formation et d'acculturation à la prise en compte des externalités positives de ces projets sera à déployer.

Dans le contexte de déploiement du Plan de relance qui aura donné lieu à un accroissement d'investissements et donc à un changement d'échelle et d'envergure du portefeuille de participations de la Banque des territoires, des formations d'ingénierie financière appliquée aux projets territoriaux, de gestion et de valorisation des participations, de posture de l'administrateur Banque des territoires seront à construire pour intensifier l'action des équipes commerciales mais également pour évoquer des sujets tels que la cession de participations non stratégiques pour libérer de nouvelles marges de manœuvre financières.

L'objectif est donc sur la période 2022-2024 :

- ✓ conseiller les populations prioritaires : nouveaux arrivants et collaborateurs en mobilité et reconversion (en recherchant sur cette problématique le format le plus efficient d'accompagnement renforcé à expérimenter).
- ✓ poursuivre le déploiement d'offre de formation métier sur-mesure pour accompagner les lignes sectorielles d'intervention de la Banque des territoires,

- ✓ intensifier l'accompagnement de la déclinaison territoriales des programmes nationaux émergents tels que Petites villes de demain,
- ✓ Armer les équipes sur la dimension financière de leurs interventions en production, gestion, valorisation, restructuration, cession de participations territoriales non stratégiques, ou de restructuration d'engagements prêteur.

Sur ce dernier item, une action de formation dès 2022 sur l'internalisation de la valorisation à l'intention des gestionnaires de participation, devrait se traduire par une moindre sous-traitance auprès de cabinets externes (mais dont la mesure effective ne pourra se mesurer qu'à posteriori).

*
* *



Paul PENY

ANNEXES

ANNEXE 1 : BUDGET DE FORMATION 2022

Périmètre LB FORMATION / 012349 - TAFOR0-FORMATION	Budget 2022
Ecole du Digital	350 000
Ecole de la Finance	450 000
Ecole de la Performance	150 000
Ecole du Contrôle Interne	300 000
Ecole du Management	800 000
Ecole des Territoires (Hors budget formation individuelle)	1 380 000
Ecole des Politiques Sociales (Hors budget formation individuelle)	300 000
Formations hors école	431 500
Ouverture	62 000
Transverse	369 500
Dépenses liées à la préparation et à l'organisation des concours et examens pro	320 000
Formation individuelle directions Fonctions Supports	250 000
Formation individuelle directions Contrôle Audit Risques Juridique	100 000
Formation individuelle directions financières	100 000
Formation individuelle direction Banque des Territoires	200 000
Formation individuelle direction politiques sociales	130 000
Formation individuelle cadres de direction	200 000
Congé de Formation Professionnelle (longue durée) réservé aux fonctionnaires	50 000
Compte Personnel de Formation (CPF)	150 000
Formation IRA	1 000 000
Formation apprentissage	1 000 000
Formation RCI (Rupture conventionnelle individuelle)	105 000
Formation handicap	4 000
Total budget formation 2022	7 771 000

ANNEXE 2 : Tableau de synthèse de la lettre d'objectif DRH

Catégories	Sous-Catégories	Pluriannuel - 2022- 2024	2022	porteur de l'indicateur
ORIENTATION CLIENT	SATISFACTION CLIENT	Réaliser une enquête de satisfaction client tous les ans sur l'offre de service et l'offre de contenu de l'Université en lien avec le service marketing stratégique et expérience client	Enquête de satisfaction septembre 2022 : 80% des collaborateurs satisfaits / très satisfaits	Université
ECOLE DES POLITIQUES SOCIALES	Développer un parcours « Nouveaux arrivants » de la DPS	80% des nouveaux collaborateurs formés	150 collaborateurs formés	Ecole des politiques sociales
	Développer des parcours multi-fonds intégrant la segmentation client	Cibles sur les 3 ans / 2022-2024 : 900 personnes dont 700 dans le domaine de la gestion et 200 dans celui de la relation client	Cible 2022 : 100 à 200 collaborateurs	
	Développer les parcours de formation dans le domaine de la Formation professionnelle	Cibles sur les 3 ans / 2022-2024 Nombre d'agents concernés par les parcours : 130	2022 : 50 agents	
ECOLE DES TERRITOIRES	Du tutorat technique à l'AFEST	Cible triennale : 100% des IRA affectés	Expérimentation du dispositif	Ecole des territoires
	Contribuer au développement des synergies du groupe sur la question du développement territorial	L'objectif sera de tenir à minima une session de formation avec un partenaire par an.	une session de formation avec un partenaire	
	Développer l'excellence pédagogique par l'innovation	Diversification des modes pédagogiques et développement du serious game et learning expedition	Une innovation pédagogique par an	
	Accélérer et amplifier le déploiement d'une prestation de conseil en développement de compétences et la logique de parcours de formation « métier »	Conseiller les populations prioritaires : Nouveaux arrivants et collaborateurs en mobilité et reconversion (en recherchant sur cette problématique le format le plus efficient d'accompagnement renforcé à expérimenter). Poursuivre le déploiement d'offre de formation métier sur-mesure pour accompagner les lignes sectorielles d'intervention de la Banque des territoires, Intensifier l'accompagnement de la déclinaison territoriale des programmes nationaux émergents tels que Petites villes de demain (en n'hésitant pas le cas échéant à associer les parties prenantes portant la thématique), Armer les équipes sur la dimension financière de leurs interventions en production, gestion, valorisation, restructuration, cession de participations territoriales non stratégiques, ou de restructuration d'engagements prêteur.	80% des nouveaux arrivants suivis	
	Valoriser la spécificité des métiers par la certification	2022 - 2024 : Accroître le volume en nombre et en montant des formations certifiantes -	2022 : Identifier par profil de poste ou filière les formations certifiantes qualifiantes	

		2022 - 2024 : Mettre en œuvre la certification "développeur territorial" - Le volume de certifiés dépendra du niveau de reconnaissance de l'excellence de la certification et de son éventuel caractère obligatoire pour exercer la fonction, ainsi que de la dynamique de conversion de la VAE.	2022 : Homologation de la certification auprès de France Compétences	
ECOLE DU DIGITAL	La création d'un parcours de formation pour les métiers du product management	La cible triennale est de 60 collaborateurs	20 par an.	Ecole du digital
	Enrichissement de l'offre DATA	Tous les professionnels exerçant un métier de la famille Data ou ayant une fonction en lien avec la data pourront bénéficier de cette offre. 45 modules data sont proposés sur tous les niveaux. Le volume d'apprenants est situé à 150 personnes sur 3 ans	50 par an	
ECOLE DE LA FINANCE	Allmenter le bassin de compétences internes reconnues et recherchés	Elaborer l'ensemble des parcours identifiés dans le cadre des travaux GPEC numérique et au moins trois parcours passerelles par an.	3 parcours en 2022	Ecole de la finance
	Allmenter le bassin de compétences internes reconnues et recherchés	En 2022, stabiliser et mettre en œuvre les règles d'éligibilité aux parcours certifiants.		
	Favoriser la culture de la finance durable au sein du Groupe	80% des collaborateurs sensibilisés aux enjeux de la finance durable d'ici fin 2023	27% en 2022	
ECOLE DE LA PERFORMANCE	Déploiement de l'offre	Cible à former sur 3 ans : Collaborateurs 230/Managers 800/Managers de direction : 250/Relais opérationnels : 40 Experts certifiés 30 = 1 promotion de 10 par an (s'ajoutant aux 27 personnes déjà certifiées)	En 2022 : 77 collaborateurs/267 managers/10 relais opérationnels/ 1 promotion de certification	Ecole de la performance
ECOLE DU MANAGEMENT	Accompagner le déploiement des 3 piliers Grandlesons Ensemble - Innovation pédagogique	Parcours Primo-manager – plus aucun manager en poste sans formation Proposer aux collaborateurs accédants pour la première fois à un poste d'encadrement d'être accompagné via un parcours de formation dédié et couvrant les fondamentaux du management.	70% des primo-manager de l'EP	Ecole du management
	Savoir diriger une équipe hybride	Le volume d'apprenants est situé à 600 personnes sur 3 ans	Au rythme de 200 par an	
	Parcours Viviers Groupe CDC	70% des viviers ont amélioré au moins un axe de développement grâce au parcours proposé.	Refonte du parcours en 2022	
	Le management reconnu comme métier certifié.	Mise en place de la certification « primo-manager » et « manager confirmé » sous 3 ans. 2023 : Certification croisée Ecole du digital/Ecole du management : « manager d'équipe de product management »		
	Le laboratoire d'innovation managériale	Constitution du laboratoire d'innovation managériale et de son programme sur 3 ans	Définition du cadre d'action	
ECOLE DU CONTRÔLE INTERNE	Valoriser les métiers du contrôle interne	Au moins, 1 formation de l'école par an pour les collaborateurs DGAU, DRG, DPCP	277 collaborateurs formés	Ecole du contrôle interne
	Favoriser la culture du risque au sein de l'EP	2022-2024 : 100% des Nouveaux arrivants effectue le Passeport conformité (objectif permanent)	100% des Nouveaux arrivants effectue le Passeport conformité (objectif permanent)	

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

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