



DIRECTION DE LA COMMUNICATION
La Directrice

Paris, le 30 mai 2022

Note à l'attention des membres
CLU Ile de France-de-France

Evolution de la filière Communication
Création d'un département « Appui-Performance »
au sein de la DirCom

Table des matières

I.	RAPPEL DU CONTEXTE.....	1
II.	L'ORGANISATION ACTUELLE.....	1
III.	L'ORGANISATION CIBLE.....	2
IV.	METHODOLOGIE ET IMPACT RH.....	4
ANNEXES :		7
ORGANIGRAMME – JANVIER 2022		8
ORGANIGRAMME – JUIN 2022		9
SCHEMA D'ORGANISATION PROPOSE PAR DGAU		10
RECOMMANDATIONS FORTES FAITES PAR DGAU		11

A noter : Figurent, en police bleue, les ajouts relatifs à l'évolution du dossier présenté et les compléments d'information apportés à la suite de la réunion préparatoire du CLU et CSSCT IDF du 30 mai.

I. RAPPEL DU CONTEXTE

Pour accompagner l'évolution de la Caisse des Dépôts et valoriser son action auprès de ses clients et parties-prenantes, la direction de la communication (DCOM) a entrepris une modernisation de son organisation qui a conduit à la création d'une véritable filière communication et au regroupement des équipes au sein d'une direction unique, tout en préservant la proximité opérationnelle avec les métiers. Ce processus de réorganisation de la filière communication a été officiellement initié en juillet 2017 et s'est achevée le 1^{er} janvier 2019 avec le rattachement des équipes communication de la direction des Retraites et de la Solidarité (DRS).

Pour faire un bilan de cette réorganisation et poursuivre la démarche d'amélioration continue mise en œuvre, la directrice de la Communication avait sollicité la conduite d'un audit dont les conclusions ont été rendue mi-2021.

Deux recommandations fortes ont été faites qui visent à favoriser davantage le fonctionnement transversal au sein de la direction, avec la création d'un comité éditorial « publicité » qui a été mis en œuvre en décembre 2021 et la création d'un département regroupant l'ensemble des fonctions support, notamment pour sécuriser l'ensemble des flux financiers gérés dans la direction (cf. annexes 3 et 4).

La présente note porte sur la création de ce département.

II. L'ORGANISATION ACTUELLE

La direction de la communication est aujourd'hui organisée en 8 départements et 1 unité regroupant métiers de la communication et fonctions support.

- Direction
- Départements dédiés aux différents métiers de la Caisse des Dépôts
 - Communication Corporate
 - Politiques sociales
 - Banque des Territoires
 - Ressources humaines et Secrétariat général
 - Mécénat et partenariats
- Départements transversaux
 - Studio média
 - Réseaux sociaux et relations médias
 - Affaires générales
- Unité Missions transversales
 - PUPA/RGPD/Risques/Déontologie

Dans certains départements, des agents réalisent d'une part des missions relatives au budget et suivi budgétaire, d'autre part des missions relevant des risques et de la déontologie, notamment dans le cadre

de l'instruction de dossiers dans le cadre de la lutte anti-blanchiment pour les dossiers de Mécénat et les partenariats suivis par la direction de la communication.

- Les départements concernés sont :
 - La Communication Corporate – Institut pour la Recherche, 1 agent (**fonctionnaire**),
 - Politiques sociales – 1 agent (**agent de droit public**),
 - Mécénat et partenariats – 1 agent (**agent de droit privé**).

A ce titre, ces agents travaillent d'ores et déjà en étroite collaboration avec l'équipe en charge des Affaires générales et celle en charge de la RGPD, des risques et de la Déontologie.

- Le département des Affaires générales :
Il comprend 5 agents (**4 fonctionnaires et 1 CDP**) en charge, pour leurs missions principales, des budgets (fonctionnement et subventions), de la performance opérationnelle, des achats et marchés, de l'environnement de travail et de vie le suivi des outils SI de la direction ainsi que la gestion de certaines bases de données.
Ce département assure le suivi de la prestation d'Assistance informatique de proximité dédiée aux métiers de la communication ; assistance mise en place par CDC Informatique.
La responsable du département est membre du CodirCom.
- L'équipe PUPA/RGPD/Risques/Déontologie :
L'équipe comprend 1 agent (**fonctionnaire**) et 1 apprentie.
Dans ses activités principales, cette équipe assure l'instruction et le suivi de l'ensemble des risques de la direction. Elle est en lien avec la direction du contrôle permanent et de la conformité. Elle a en charge l'instruction et le suivi des dossiers relatifs à la protection des données personnelles (RGPD). Elle pilote et met à jour le PUPA de la direction de la communication.
Le responsable de l'équipe est le directeur adjoint de la communication ; il est membre du CodirCom.
- Le directeur adjoint (**agent de droit privé**) :
Dans le cadre de ses missions, il a en charge le suivi des RH, en lien permanent avec la RH de proximité, et du dialogue de gestion RH. Il assure également le lien avec les assistants de prévention de la direction (Ile-de-France, Angers et Bordeaux). Pour une cohérence budgétaire globale de la DCOM, il participe aux dialogues de gestion relatifs aux différents budgets. Il est garant du bon déroulement des chantiers de performance déployés au sein de la direction de la communication. Au titre de ces missions, il travaille quotidiennement en étroite collaboration avec la responsable du département Affaires générales.

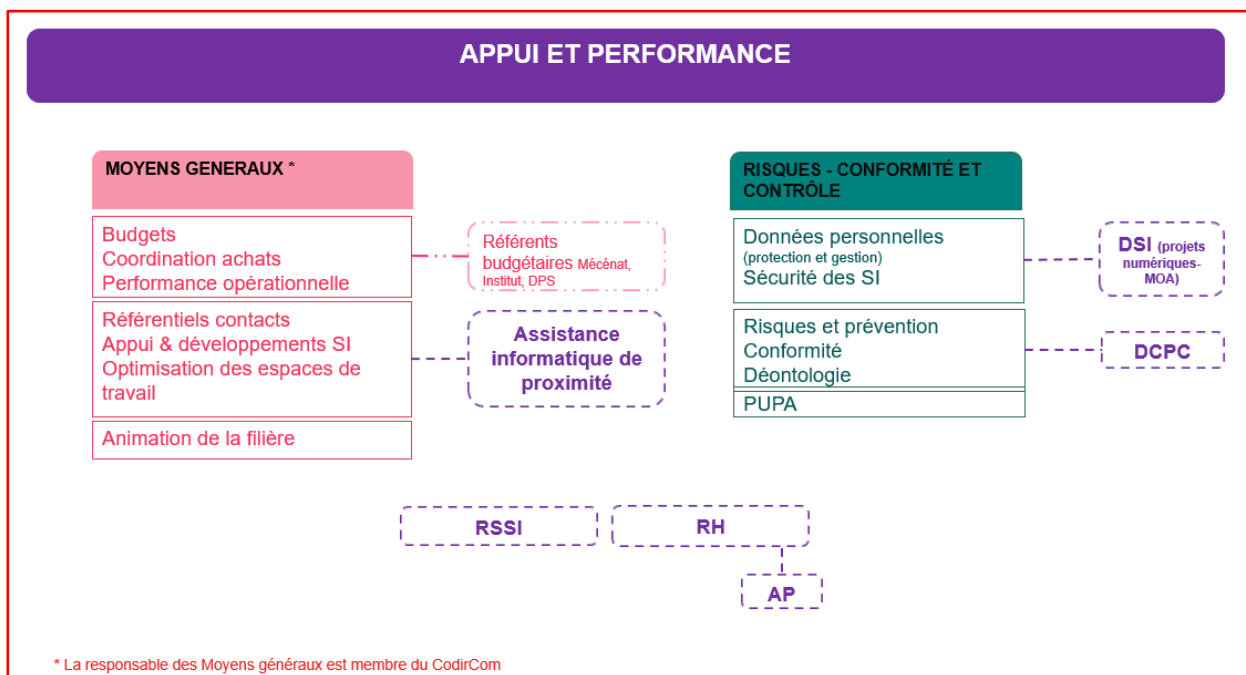
III. L'ORGANISATION CIBLE

Cette adaptation de l'organisation des fonctions d'appui de la direction de la communication vise à renforcer le fonctionnement transversal réalisé au bénéfice de l'ensemble des agents de la direction, notamment pour permettre aux « communicants » de se focaliser sur leur cœur de métier.

Elle **vis** à clarifier les responsabilités en matière budgétaire qui s'exerceront sous la responsabilité opérationnelle de la responsable du pôle Moyens généraux et en matière de suivi des risques et de la relation avec DCPC qui est centralisée auprès de la responsable du pôle dédié.

Elle **permettra** de s'aligner sur les standards mis en œuvre au sein de la Caisse des Dépôts, répondant ainsi aux recommandations de l'audit. Au sein de la direction de la communication, elle **permettra** d'avoir un pilotage plus fin et partagé du budget, des achats et des indicateurs de performance (KPI). Elle sécuriser enfin la gestion des « flux financiers » qui sont centralisés sous une responsabilité unique.

Le projet présenté réunit l'ensemble des agents exerçant des fonctions support au sein d'un département unique : « Appui et performance ».



Ce département **présenterait** les caractéristiques suivantes :

- Le directeur adjoint de la communication est le responsable hiérarchique du nouveau département. Il est membre du comité de direction.
- La responsable du pôle Moyens généraux est **actuellement et demeure** membre du comité de direction, le suivi budgétaire et le pilotage de la performance étant pleinement intégrés à la comitologie de la direction au plus haut niveau.
Elle organise et pilote le comité de direction trimestriel consacré au budget ainsi qu'aux achats et marchés. Elle organise et pilote le comité de direction trimestriel consacré à la revue de performance.
Elle représente la direction dans les comités de pilotage de l'Etablissement public relevant de son périmètre d'activité.
Comme tous les membres du CodirCom, elle est directement évaluée par la directrice de la Communication.
Elle assure l'intérim du département.
- La responsable du pôle Risque – conformité et contrôle est l'interlocutrice privilégiée de la direction du contrôle permanent et de la conformité. Elle organise et pilote, en lien avec la DCPC, le comité des risques de DCOM (CodirCom dédié).
Elle représente la direction dans les comités de pilotage de l'Etablissement public relevant de son périmètre d'activité.
- Le département « Appui – performance » est organisé en 2 pôles :
 - o Moyens généraux - le pôle assure :
 - le suivi de la performance opérationnelle, la coordination des achats et des marchés, le suivi et l'exécution du budget, le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie budgétaire, le pilotage de référents budgétaires de la direction ;
 - la gestion de bases de données de contacts, l'environnement de travail des agents, le suivi et le développement de leurs outils informatiques, le pilotage de l'assistance

- informatique de proximité DCOM mise en place par CDC Informatique ;
- la comitologie et l'animation de la filière.
- Risques, conformité et contrôle - le pôle assure
 - la mise en conformité et le suivi des données personnelles, notamment dans le cadre des achats en lien avec la MOA de la DSI, le suivi des questions de sécurité informatique en lien avec la RSSI ;
 - le suivi et l'instruction des incidents, la conformité des processus de la direction et le suivi de la déontologie ;
 - le suivi et le pilotage du PUPA.
- Les « référénts budgétaires » sont les agents des départements Communication Corporate, Direction des politiques sociales, Mécénat et partenariats qui exercent des fonctions budgétaires, sur une partie de leur activité (entre 15 à 25 % de l'activité en fonction du département). Ils réalisent cette mission, et uniquement celle-ci, sous la responsabilité opérationnelle de la responsable du pôle Moyens généraux. Les autres missions attachées à leur poste (85 à 75 % de l'activité) restent exercées dans le cadre opérationnel actuel.

Ils demeurent rattachés hiérarchiquement à leur département initial. Un point sera régulièrement fait entre le supérieur hiérarchique qui les évalue annuellement et la responsable du pôle Moyens généraux.

Ils sont associés au fonctionnement du département et participent aux réunions de service pour la partie les concernant.
- Les « directions partenaires » sont associées mensuellement à une réunion du département. Il s'agit de fluidifier la circulation de l'information entre les directions afin d'améliorer l'accompagnement des agents de la direction de la communication dans leurs missions quotidiennes.

Sont ainsi concernées :

 - la direction de ressources humaines dans la gestion quotidienne et les assistants de prévention au titre du suivi des conditions de travail des agents ;
 - la direction des risques du Groupe au titre de la sécurité des systèmes d'information ;
 - la direction des systèmes d'information au titre des budgets SI et des projets numériques (MOA) ;
 - la direction du contrôle permanent et de la conformité.

IV. METHODOLOGIE ET IMPACT RH

- **Méthodologie suivie**

Le projet présenté a été copiloté par le directeur adjoint et la responsable des Affaires générales. Il est le résultat de différents ateliers conduits depuis les conclusions de l'audit.

Des rencontres ont été organisées avec les responsables de départements similaires : à la direction régionale d'Ile-de-France, la direction des Ressources humaines ainsi que la direction des Finances afin de s'inspirer des bonnes pratiques et de leur retour d'expérience.

Des ateliers de co-construction avec les agents concernés par ces évolutions et d'échanges avec les directions partenaires ont été organisés.

A l'occasion de ces ateliers, la pertinence des activités des différentes équipes a été confirmée. De même, le périmètre opérationnel des agents a été confirmé ou a été revu au niveau des tâches en se projetant dans le cadre de la nouvelle organisation. Il s'agit de permettre aux agents de se concentrer sur les activités qu'ils ont estimé être les plus pertinentes dans l'exercice de leurs missions. Le renforcement de

la transversalité, la simplification des process et le service apporté aux agents de la direction de la communication ont été des axes conducteurs importants.

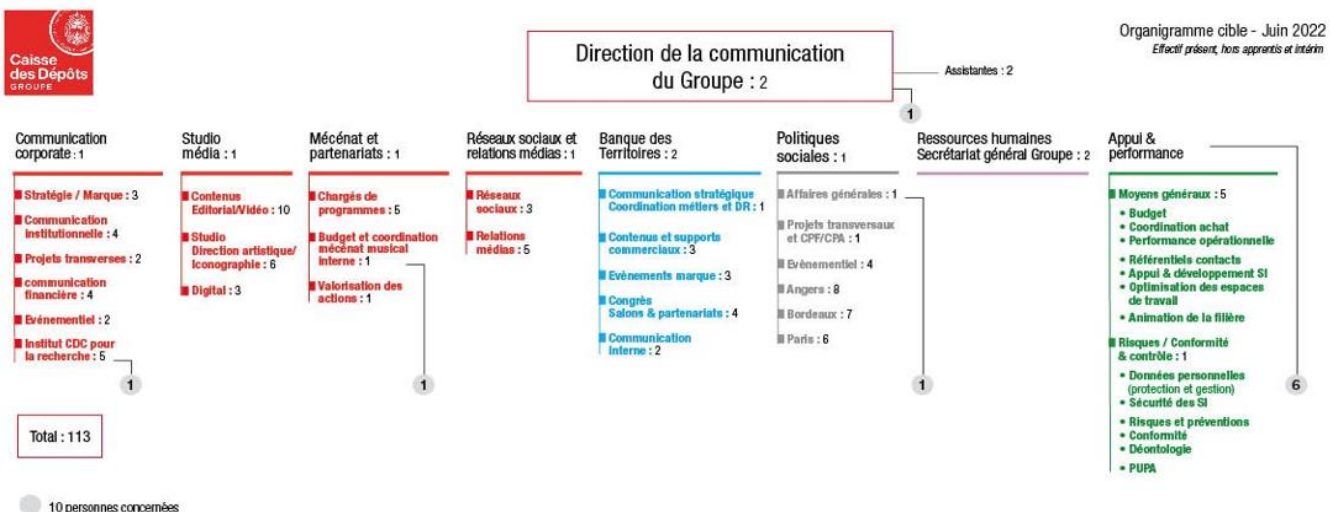
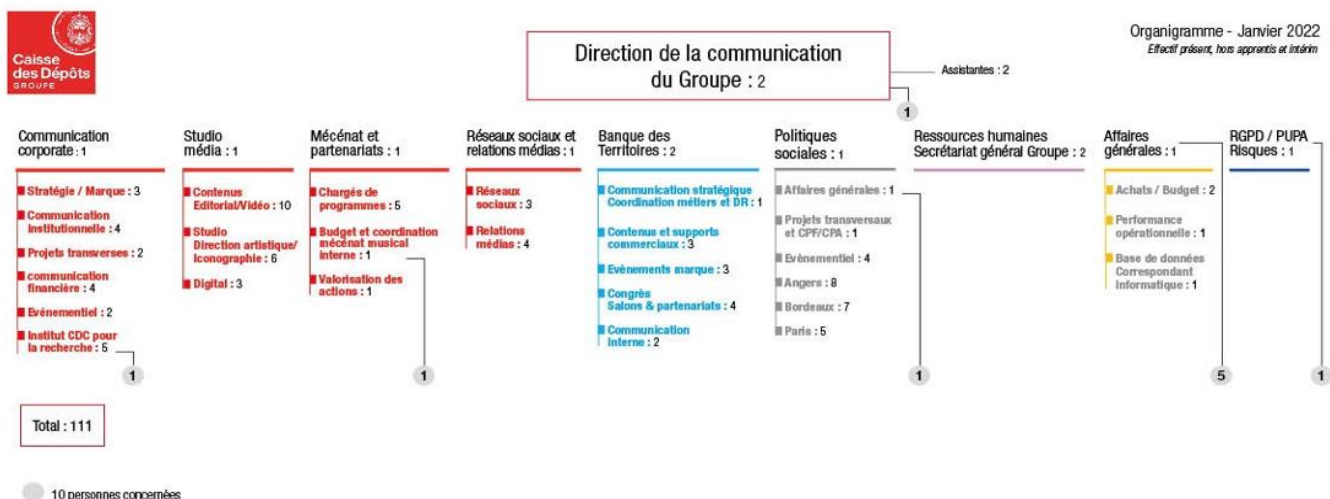
• Synthèse des mouvements et impact RH

La réorganisation proposée est conçue à iso effectif et iso activité. Les évolutions dans l'exercice des activités ont été proposées par les agents dans le cadre des ateliers de co-construction, notamment avec l'optique de simplification. Elles concernent essentiellement des simplifications dans les process mis en œuvre afin de faciliter le quotidien des agents concernés (ex. suppression de validation inutiles).

Les agents concernés continueraient d'exercer leurs attributions dans un cadre similaire à celui qui est actuellement le leur. Ce choix est volontaire, notamment pour les « référents budgétaires » afin de capitaliser sur un fonctionnement transversal au sein de la direction de la communication qui fonctionne au quotidien.

La traduction sur l'évolution de l'organigramme se matérialiserait selon le schéma ci-dessous (repris en annexe pour une meilleure lecture).

Organigramme janvier 2022 et organigramme Cible



A noter : l'évolution total des effectifs présents (hors apprentis et intérim) est due à l'arrivée d'une attachée de presse au sein du département Réseaux sociaux et relations média et d'une chargée de communication en CDP au sein du département Politiques sociales – équipe de Paris.

Pour l'ensemble des agents concernés, l'environnement de travail **restera** inchangé ainsi que les outils actuellement mis à leur disposition, notamment les outils spécifiques, pour mener à bien leurs missions.

Chaque agent **conservera** son activité et son domaine de compétence. La mise en place de cette réorganisation n'implique pas de modification de l'environnement de travail des agents. Elle nécessitera en revanche une réflexion sur l'aménagement des espaces de travail afin de réunir les deux équipes dans une proximité qui favorise les échanges. **Ce chantier sera initié une fois le projet validé. Compte tenu de l'implantation de la direction de la communication, il réclamera une réflexion large et impactera plusieurs équipes. Sur cette base, un schéma d'implantation sera élaboré au cours du second semestre en collaboration avec les différentes équipes concernées ; il fera l'objet d'une présentation aux instances représentatives des personnels.**

Par ailleurs, ce dispositif devrait également permet d'assurer une meilleure continuité de service au sein des équipes, qui, au regard de la charge effective constatée sont actuellement en flux tendus. A plus long terme, la question de l'adéquation entre activité actuelle, accroissement des missions et moyens mis à disposition devra être approfondie.

L'adhésion de tous les agents à la mise en œuvre de cette adaptation de l'organisation est un facteur clé de sa réussite. Aussi, la plus grande attention aux impacts de la mise en place de ce département sera mise en œuvre en restant à l'écoute de toutes les questions que les agents pourront poser.

En lien avec la DRH, s'il apparaît nécessaire de mettre en place des formations spécifiques dans le cadre de cette modification d'organisation, elles seront mises en œuvre selon un calendrier arrêté avec les agents demandeurs et l'équipe formation. De même, la direction de la communication se rapprochera de la DRH pour vérifier l'adéquation entre la rémunération et la fonction occupée.

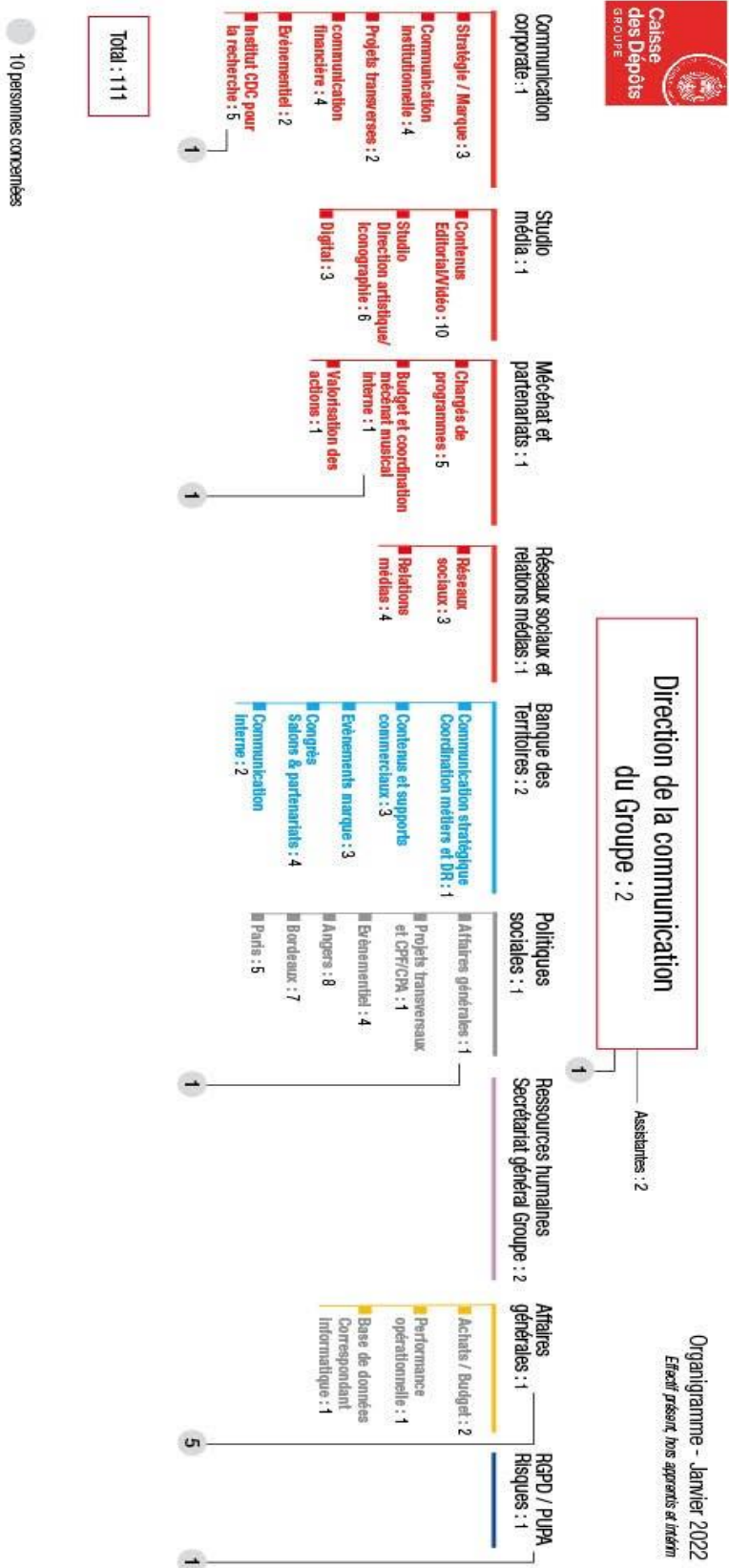
Un bilan à 6 mois et 1 an sera fait avec les agents dans le prolongement des ateliers qui ont été conduit pour mener à bien ce projet.

Sophie Quatrehomme

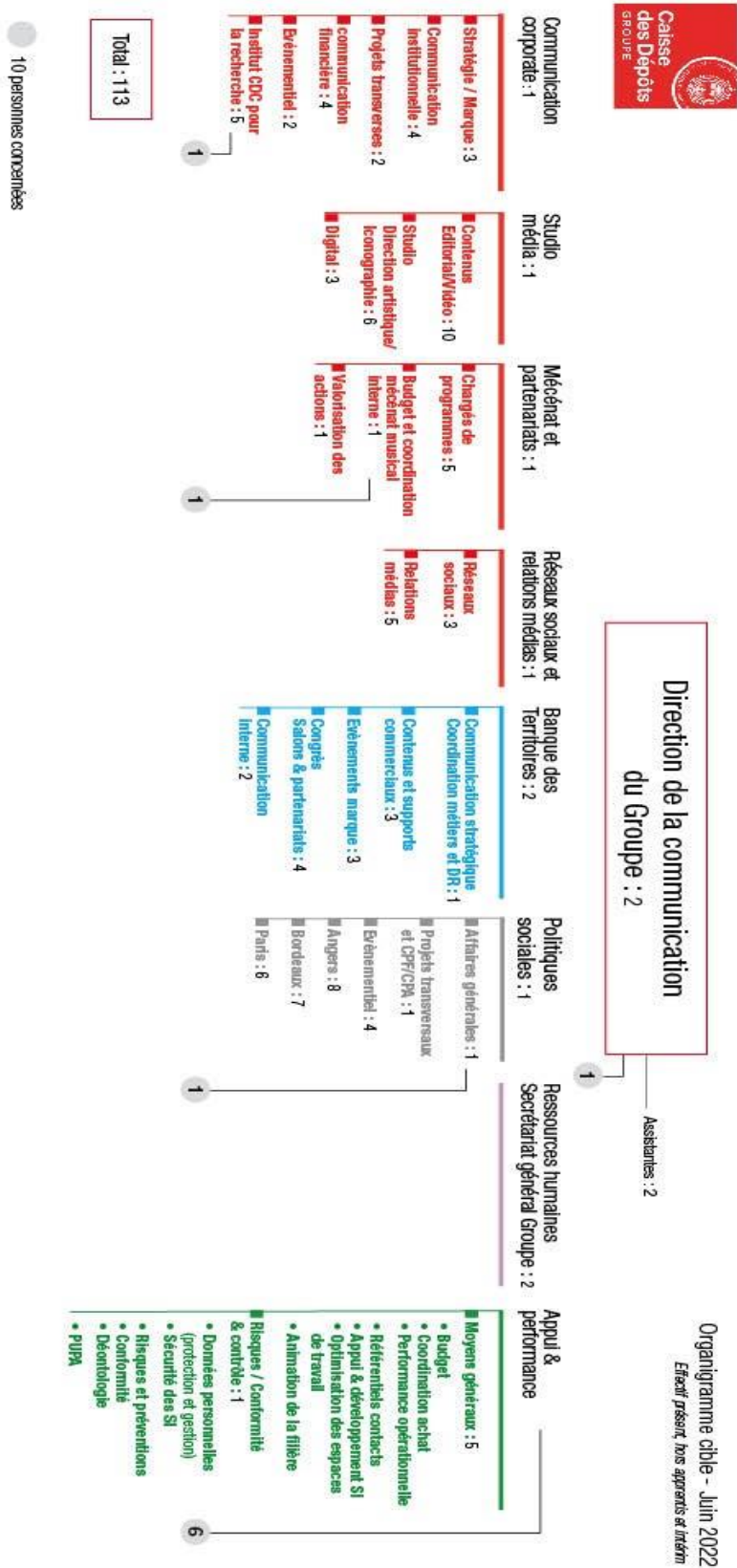
ANNEXES :

- **Organigramme au 1^{er} janvier 2022**
- **Organigramme cible - juin 2022**
- **Schéma d'organisation proposé par DGAU**
- **Recommandations fortes faites par DGAU**

ORGANIGRAMME – JANVIER 2022



ORGANIGRAMME – JUIN 2022



RECOMMANDATIONS FORTES FAITES PAR DGAU

Synthèse des constats et recommandations et plan d'action

Mission DGAU n° 2021-12
Fonction communication

2 recommandations fortes, 7 recommandations standards

Libellé	Plan d'action : description succincte des actions envisagées	Responsable / pilote de la mise en œuvre	Date de mise en œuvre proposée par les services audités
<p>Au sein de la Droom, structurer un secrétariat général regroupant les fonctions supports (Droom)</p>	<p>Le chantier sera initié à l'occasion du séminaire de rentrée du Codircom - des groupes de travail seront organisés avec les directions partenaires (DRH - SDPO - Budget - SDA- DSI - DCR) pour une structuration et une mise en œuvre au plus tard au 1er janvier 2022 (Précises probantes : relevé des décisions des GT de septembre 2021 et à terme nouvel organigramme).</p>	<p>Bruno George</p>	<p>01/06/2022</p>
<p>Mener une revue des activités du département corporate en associant les équipes afin de faire progresser les relations transversales et la structuration du département et étendre l'offre de services aux directions couvertes (Droom).</p>	<p>- Sur le département Corporate, le chantier sera initié à l'occasion du séminaire de rentrée du codircom et les conclusions seront présentées au séminaire du codir élargi suivant, pour une mise en œuvre qui sera alors définie - Concernant la mise en place d'un comité de pilotage : faisant déjà partie des points identifiés en amont de la mission d'audit, un projet sera présenté au plus tard mi-Juillet pour une mise en application au 1er septembre. Une adaptation sera faite en fonction de l'articulation entre les différents comités éditoriaux mis en place au sein de la direction. (Précise probante => Relevé de décisions du GT sur Corporate)</p>	<p>Bruno George</p>	<p>01/12/2021</p>