

Budget 2022 de la Caisse des Dépôts

CUEP du 31 mars 2022

Secrétariat général du Groupe
Direction Financière du Groupe
Direction des Ressources Humaines



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Préambule

Le projet de Budget 2022 de frais généraux de l'Etablissement public a été adopté par la Commission de surveillance à l'unanimité, lors de la séance du 17 novembre 2021.

Le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance a approuvé ce budget 2022 le 23 décembre 2021.

Sommaire

01	Stratégie et activité	04	06	Synthèse financière	27
02	Charges brutes 2020 - 2022	11	07	Annexes	30
03	Projet de budget 2022	13			
04	Investissements 2022	23			
05	Crédits d'intervention 2022	25			



01

Stratégie et activité

Un groupe public au service de la transformation du pays

Ensemble, faisons grandir la France : un groupe élargi et une intervention massive pour la relance

La Caisse des Dépôts agit au quotidien sur tous les territoires, dans toutes les dimensions du développement durable. Pour cela, elle agit, impulse et fédère autour de ses quatre objectifs stratégiques, en appui des politiques publiques.

Transition écologique 

Accélérer la transition vers une économie neutre pour le climat et la biodiversité

Développement économique 

Favoriser la croissance et un développement local inclusif

Cohésion territoriale et habitat 

Favoriser le développement équilibré des territoires et œuvrer pour le logement pour tous

Cohésion sociale 

Accélérer et moderniser la mise en œuvre des politiques sociales

Au 1^{er} semestre 2021, le Groupe continue de jouer son rôle de catalyseur de la croissance : 10,4 Md€ sont d'ores et déjà investis au titre du plan de relance soit 40% d'exécution du plan. Tous les axes sont engagés avec des projets qui avancent sur l'ensemble des territoires.



Un groupe public au service de la transformation du pays

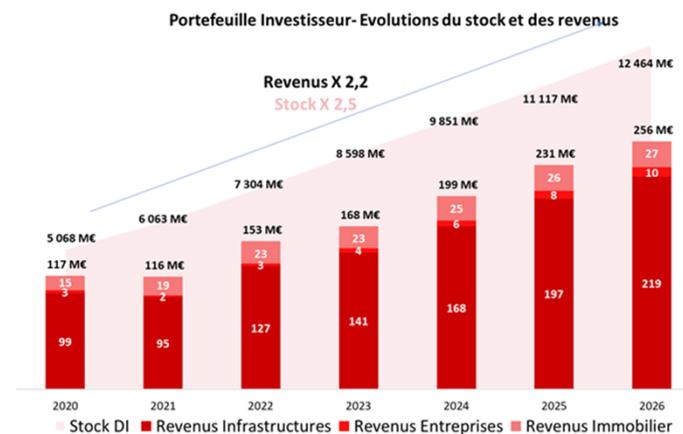
Une amplification des actions en faveur des territoires depuis 2018

La Banque des Territoires a été créée en 2018 avec l'ambition de devenir la plateforme du développement des territoires. Elle porte une attention particulière aux territoires dits à enjeux en termes de cohésion sociale dont les besoins sont spécifiques (villes moyennes, cœur de ville, petites villes de demain, anciens territoires industriels, Outre-Mer,...).

Elle contribue massivement au plan de relance, au travers des différentes thématiques avec 65 % des investissements pour la relance. Elle est un acteur incontournable du Plan Climat avec une dynamique d'engagement structurante (4,2 Md€ au 30 juin 2021).

Le portefeuille d'investissements sera multiplié par 2 à horizon 2026 pour atteindre 12,5 Md€ avec un rythme d'investissements soutenu. Des signatures de financements de 13 Md€ par an sont attendues permettant une progression de 8 Md€ du stock de prêts sur la période.

Le nombre de visites de la plateforme bancaire a cru de 68% sur un an. 93% des demandes de prêts de la clientèle bancaire et 90% de la direction des prêts sont réalisées via le site.

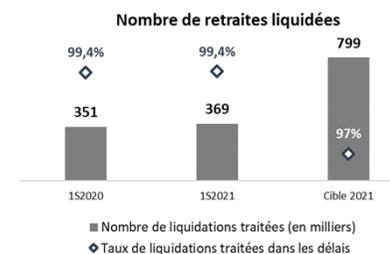
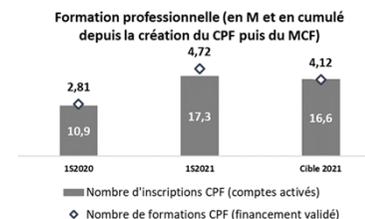


Un groupe public au service de la transformation du pays

Un développement actif dans les domaines de la retraite et de la cohésion sociale

La direction des Politiques Sociales mène une stratégie de développement et de diversification de son activité depuis 2018 :

- **Formation professionnelle** : importante croissance de l'activité sur le premier semestre avec une forte dynamique pour le nombre de comptes activés (104% de la cible 2021) et le nombre de formations validées (115% de la cible 2021). 3 millions de formations seront financées entre 2020 et 2022. **La DPS ambitionne d'être l'opérateur central de la formation professionnelle et des compétences.**
- **Retraites** : des investissements SI soutenus pour accompagner les ambitions stratégiques de la DPS de devenir le **gestionnaire de référence des régimes publics** (avec notamment l'ouverture du SI mutualisé aux 2.000 utilisateurs du Services des retraites de l'Etat au 2^{ème} semestre 2022).
- **Cohésion sociale** : mise en œuvre d'un **renforcement significatif des services de la plateforme Handicap** (400.000 visites prévues pour 2022) et promotion des offres de services du Groupe dans les champs du grand âge et de la santé avec l'ambition de faire de la CDC un acteur majeur de la cohésion sociale.



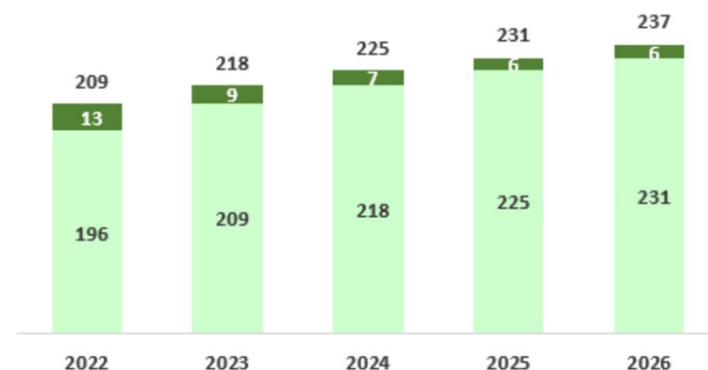
Un groupe public au service de la transformation du pays

Un gestionnaire de référence de Place, responsable et contribuant aux résultats de l'Etablissement Public

La Caisse des Dépôts a encore renforcé son rôle de place dans la gestion des actifs pour soutenir les PME, les ETI et les secteurs de la santé, du climat et du tourisme.

- GDA confirme son rôle **d'acteur public de référence** ouvert aux coopérations de place en animant les initiatives de place et en poursuivant les travaux avec CDC-Croissance, Bpifrance, Ethifinance et Eurofi. Elle contribue à la relance au travers des différents fonds.
- **Accroissement continu de l'activité** sur la durée du PMT avec des achats nets de 11,5 Md€ au 1^{er} semestre 2021.
- **Politique de gestion d'actifs 100% responsable** avec un plan ciblé d'engagement actionnarial aligné sur les ODD, une nouvelle cible d'empreinte carbone fixée à -20% d'ici fin 2024 et un alignement progressif vers la cible 2050 (0 émissions nettes de gaz à effet de serre en 2050 sur 100 % des actifs)

Valeur bilan des portefeuilles en Md€
(hors provisions)



Un groupe public au service de la transformation du pays

Une mobilisation et un accompagnement des filiales au service de l'ambition du Groupe

L'évolution du périmètre des participations stratégiques de la Caisse des Dépôts se poursuit à un rythme élevé. Ainsi la Gestion de Participations Stratégiques aura en 2021 notamment :

- réalisé l'opération d'ouverture du capital pour accompagner l'accélération de la croissance à l'international d'Egis,
- accompagné la création de nouveau Suez,
- souscrit aux augmentations de capital de la CDA et d'Euronext,
- augmenté la participation du Groupe dans HIG-GRT Gaz

8 opérations ont ainsi été réalisées depuis septembre 2020 correspondant à un montant cumulé d'intervention de 3,6Md€ pour le Groupe CDC

GPS a par ailleurs renforcé son cadre d'intervention avec l'adoption d'une doctrine actionnariale et un renforcement des objectifs de développement durable et de contribution aux politiques publiques.

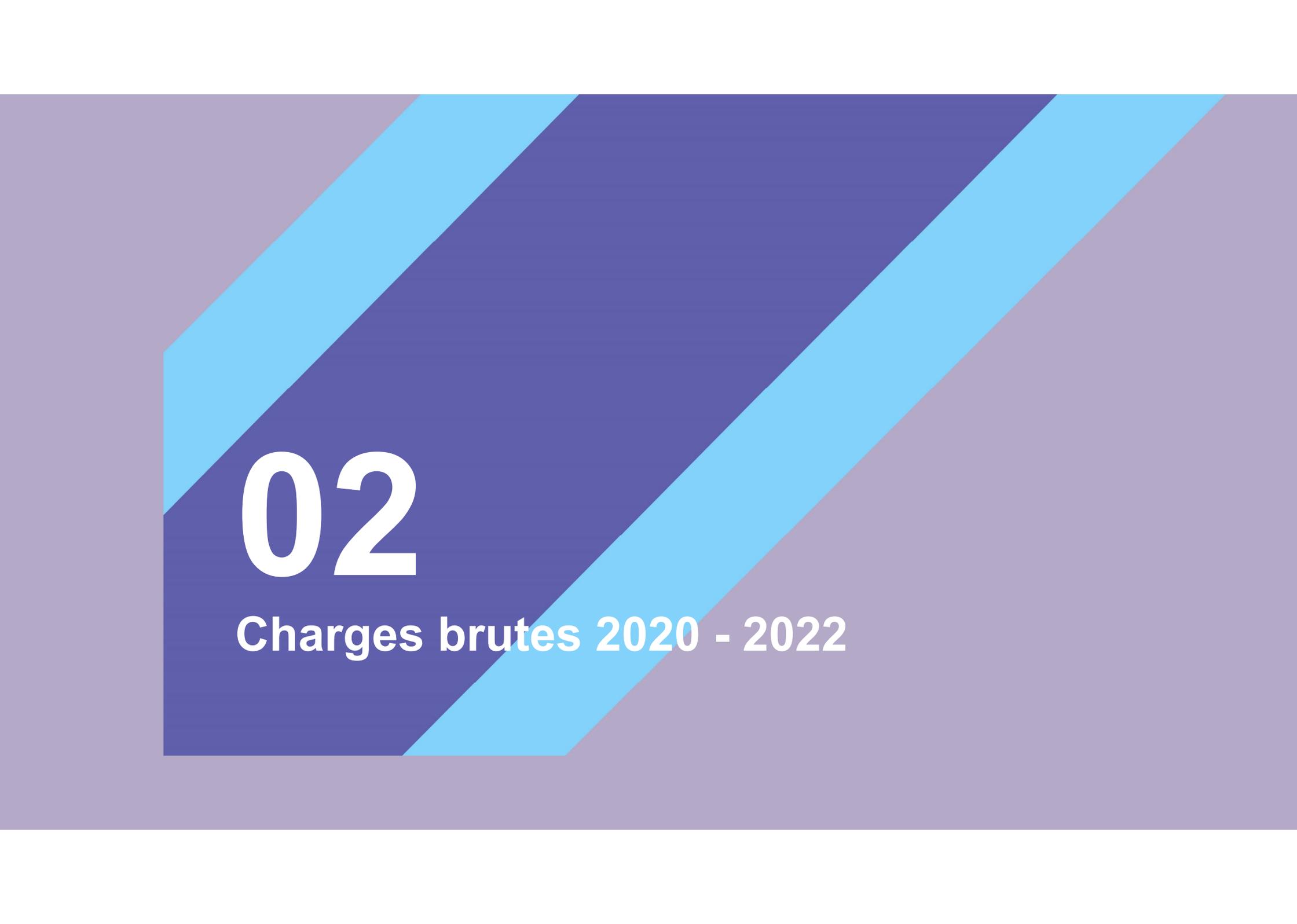
Dividendes (en M€)	Atterissage	PMT 2022-2026				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CDC Habitat	50			24	49	48
BPI France	216	137	137	154	164	164
La Poste	1	328	359	324	417	490
CDA	0		4	12	14	15
CTE (RTE)	78	64	66	72	73	75
EGIS	63	2	3	3	5	5
HIG-GRT GAZ	29	28	25	23	23	25
ICADE	117	124	132	141	151	161
STOA	0	0	0	0	0	0
TRANSDEV GROUP	0		12	28	33	36
Nouveau Suez	0	15	15	15	15	15
SFIL	144	62	75	62	81	88
Total Dividendes Filiales	697	762	828	859	1 025	1 121

Les dividendes perçus sont attendus à plus de 1,1 Md€ en 2026 et les contributions des filiales au résultat du groupe redeviennent très dynamiques après une année 2020 marquée par la crise sanitaire.

Le cadrage 2022 s'inscrit dans la trajectoire budgétaire 2021-2026 (*) dont les principaux indicateurs financiers évoluent favorablement

Le cadrage des charges brutes 2022 à 1098,8 M€ est inférieur de 6M€ au montant de 1105 M€ inscrit dans la trajectoire budgétaire pluriannuelle, qui montrait déjà une évolution favorable des principaux indicateurs financiers :

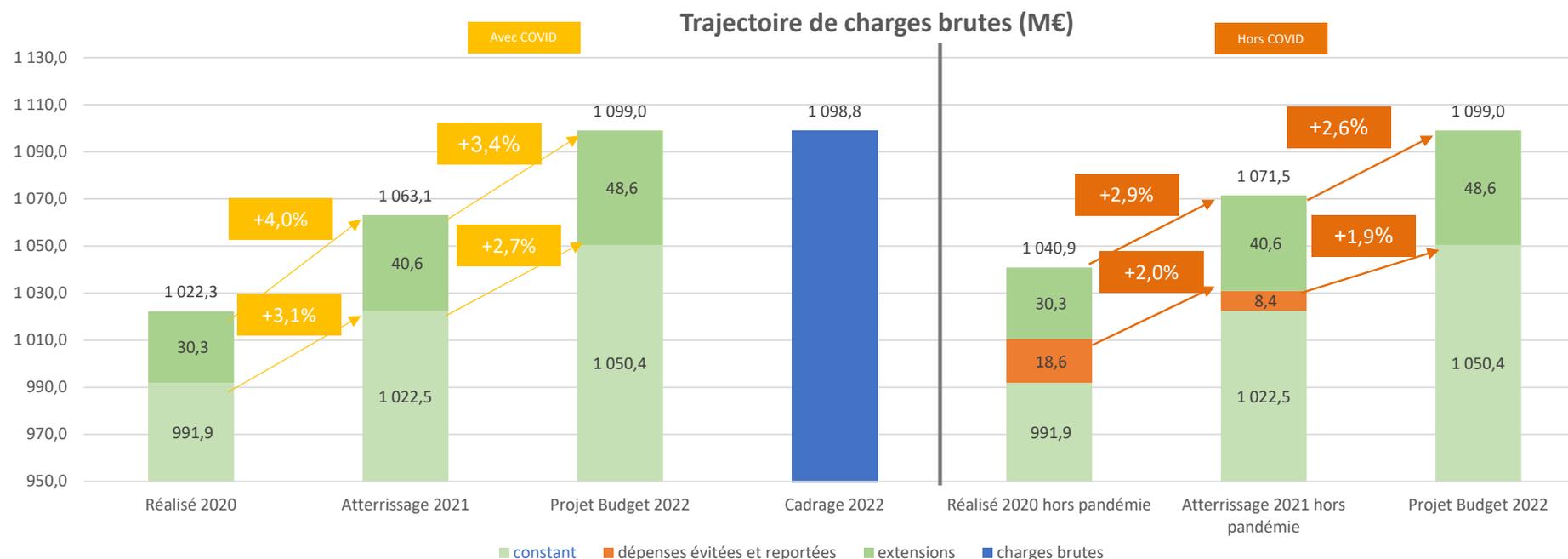
- La trajectoire de PNB est significativement marquée par la crise sanitaire en 2020 et 2021. Sa croissance en pourcentage redevient nettement supérieure à celle des charges d'exploitation à partir de 2022 (évolution du PNB retraité de 6,5% en moyenne annuelle). **Sur l'ensemble de la période 2018-2026, le PNB retraité progressera de 54% alors que les charges brutes budgétées ne progressent que de 23%.**
- **Leur progression est maîtrisée avec une moyenne de 2,6% par an** entre 2018 et 2026, avec une décélération marquée une fois absorbés les effets des extensions d'activité et de la mise à niveau du pilotage et du contrôle interne (+1,6% entre 2022 et 2026.)
- L'écart de progression attendu sur la durée du PMT entre les charges d'exploitation et le PNB de la Section Générale permettra de **retrouver dès 2022/2023 un niveau de coefficient d'exploitation similaire à ceux de 2018 et 2019** et d'absorber ainsi l'augmentation des charges brutes budgétées et des dotations en amortissements (+8,7% en moyenne) : **29,3% en 2022** (soit le même niveau que 2019) **contre 38,4% en 2021** et 34,7% en 2020.
- Cette évolution permet un retour des RoE de la CDC vers leur niveau cible de moyen-terme (5% à 6%). **La rentabilité des fonds propres de la Section générale sera en moyenne de 6,1% sur la période 2021-2026**, soit un niveau supérieur à celui de 2018 et 2019 (4,9%).



02

Charges brutes 2020 - 2022

Evolution 2020-2022 des charges brutes

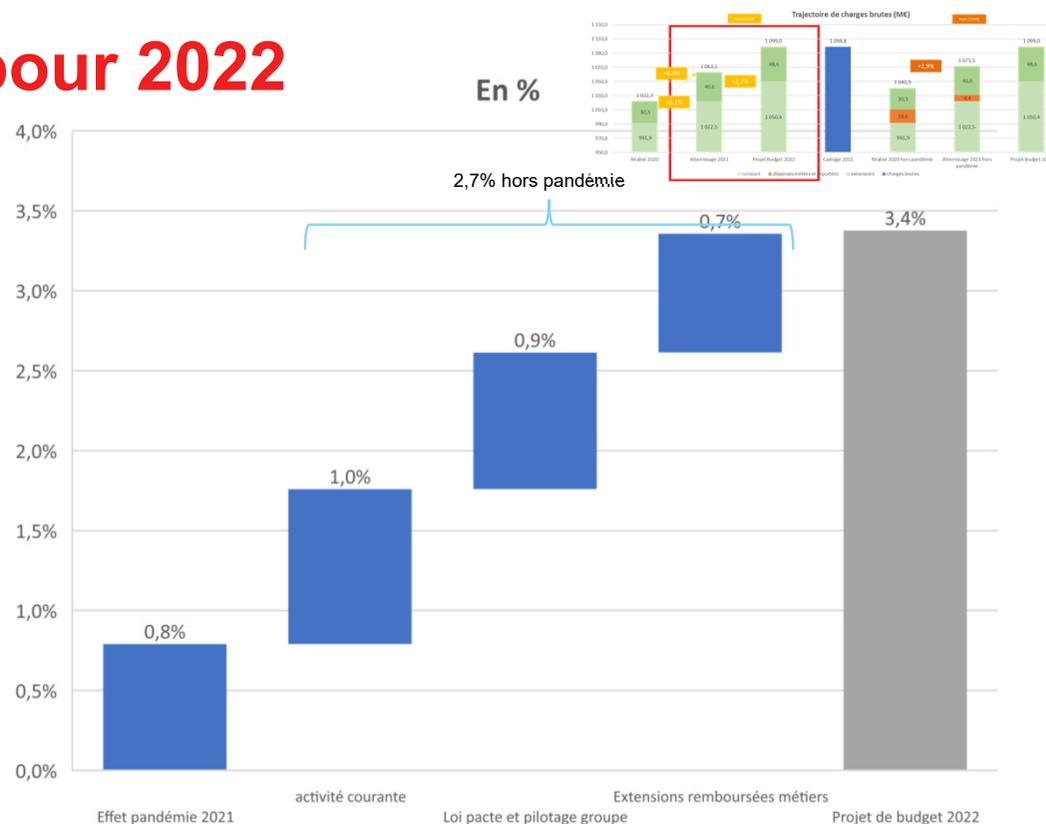
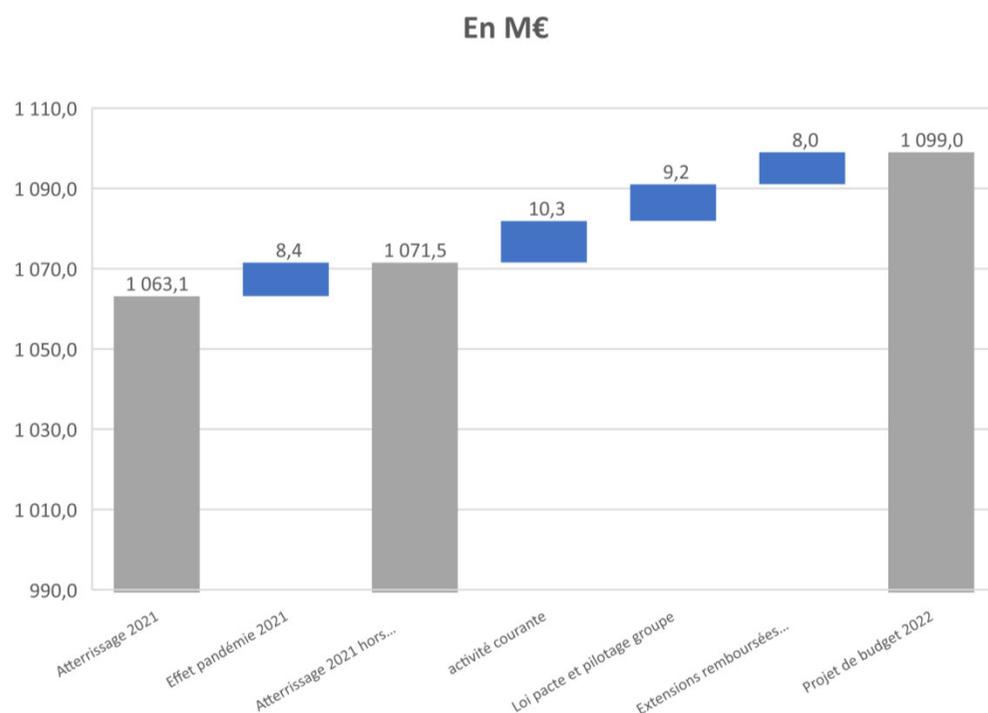


- **Les charges brutes du projet de budget 2022 sont conformes au cadrage** présenté à la Commission de surveillance en juillet.
- La progression des charges brutes à 1 099,0 M€ correspond à une augmentation de **+2,7% sur le périmètre constant** et de **+3,4% avec les extensions** par rapport à l'atterrissage 2021. L'enveloppe allouée au périmètre constant est en retrait de 3,7 M€ par rapport au cadrage, tout en prévoyant une augmentation des moyens affectés aux fonctions impactées par la loi PACTE, attestant des efforts accrus déployés pour maîtriser les charges. A l'inverse, les extensions d'activité prévues au budget 2022 sont supérieures à celles prévues au cadrage (+4,0 M€) avec en particulier la matérialisation de 2 nouveaux mandats gérés par la DPS (Taxe d'apprentissage et Passeport prévention).
- L'exercice 2021 reste marqué par la poursuite de la pandémie dont les effets génèrent des économies budgétaires conjoncturelles évaluées à -8,4 M€ (cf. page 13). Corrigée de cet effet, la progression serait de **+1,9% sur le périmètre constant** et de **+2,6% avec les extensions**, soit des niveaux très légèrement inférieurs à ceux prévus en 2021.

03

Projet de budget 2022

Evolution des charges brutes pour 2022

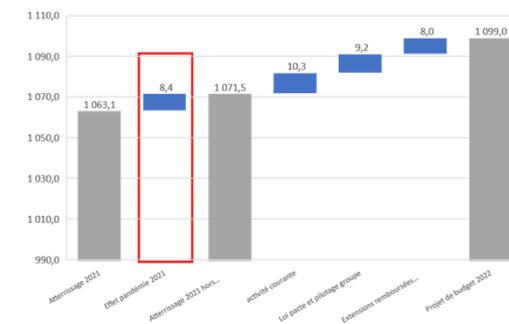
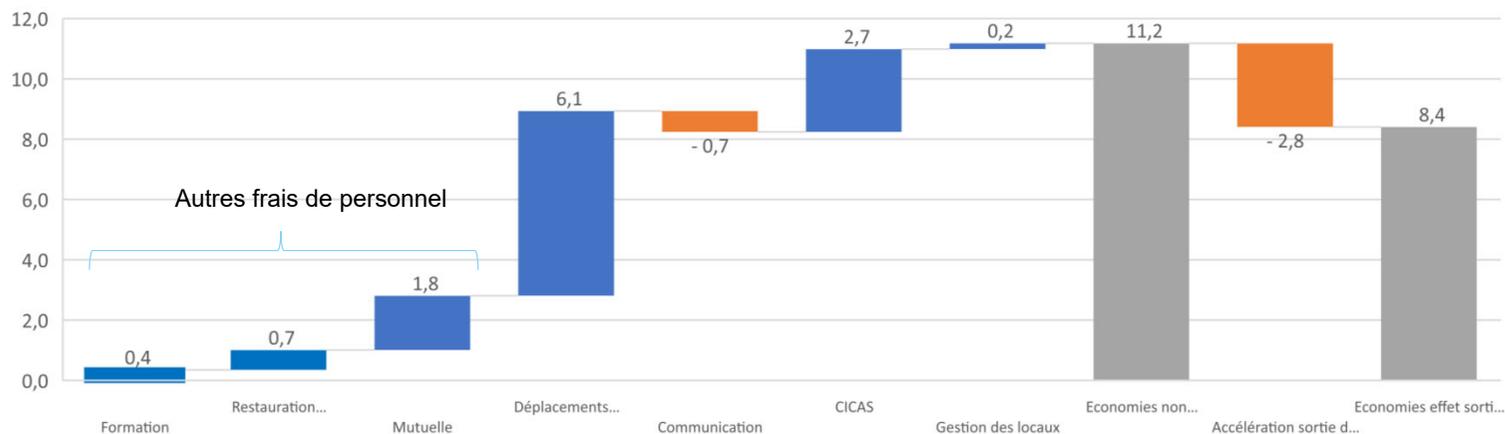


Le projet de budget prévoit une augmentation de +3,4% (+35,9 M€) des charges brutes, dont 0,8% (+8,4M€) pour l'effet pandémie, avec une croissance limitée à +1,0% sur les activités courantes (hors pandémie). Hors effet pandémie, la croissance des charges serait de +2,7% (27,5 M€) :

- +9,2 M€ (+1 M€ vs cadrage), pour la poursuite du renforcement des moyens pour la Loi pacte et le pilotage Groupe
- +8,0 M€ (+4 M€ vs cadrage dont 2,5 M€ dès 2021) pour l'augmentation des extensions remboursées
- +10,3 M€, (-4,7 M€ vs cadrage dont -2,2 M€ dès 2021) pour l'activité courante (y compris plan de relance).

La bonne maîtrise de l'activité courante permet de financer des suppléments de moyens pour la loi Pacte, lissés entre 2022 et 2023, par rapport à ceux prévus au cadrage et de contenir la croissance des charges brutes pour cette première année en fonctionnement hors pandémie à 2,7%. Par ailleurs, le développement de l'activité sous mandat se traduit par une dotation potentiellement plus importante que prévue. Les enveloppes relatives aux deux mandats octroyés en 2021 sont en cours de discussion et font l'objet d'une provision.

Economies 2021 conjoncturelles liées à pandémie : 11,2 M€ en partie compensés par 2,8 M€ de rattrapage au second semestre

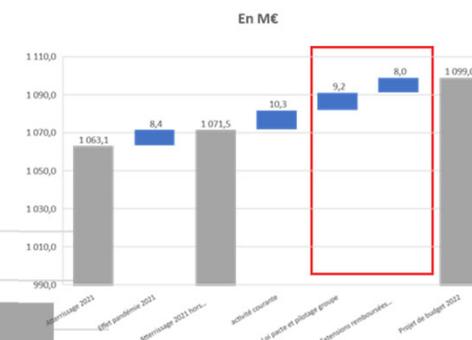
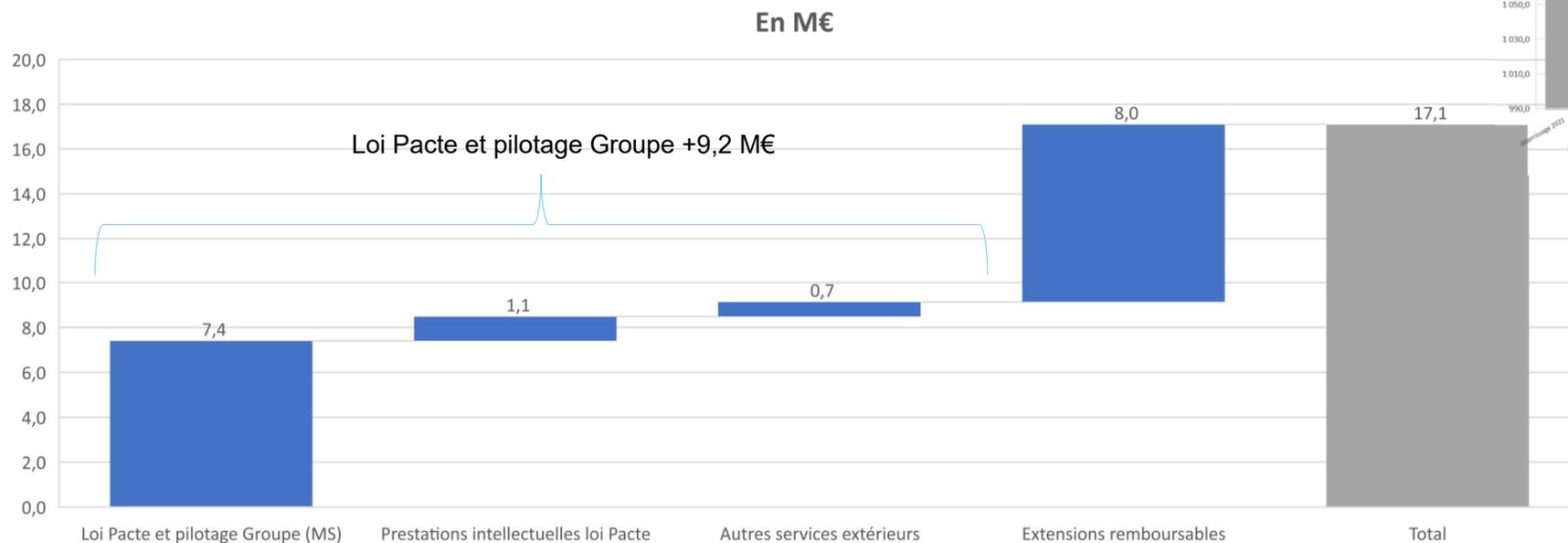


La pandémie a généré des économies conjoncturelles en 2021 estimées à date à 8,4 M€ par rapport à la situation d'avant-crise :

- 0,4 M€ concernent des formations qui n'ont pas pu avoir lieu en présentiel et 0,7 M€ la moindre fréquentation des restaurants d'entreprise
- 1,8 M€ sont liés au décalage du changement de mutuelle
- 6,1 M€ sont liés aux moindres déplacements, évènements et réceptions
- -0,7 M€ concernent le redéploiement du budget vers d'autres moyens de communication pour accompagner le plan de relance
- 2,7 M€ sont liés aux CICAS et 0,2 M€ à la gestion des locaux (consommation des fluides, aménagements, entretien nettoyage, sécurité)
- Par ailleurs, la reprise d'activité au second semestre donne lieu à un rattrapage estimé à date à -2,8 M€ (recréation de lien social et reprise des déplacements professionnels)

Les nouveaux modes de travail qui s'installent progressivement commencent à faire apparaître des diminutions pérennes de certaines dépenses : les CICAS (digitalisation accrue du traitement des dossiers de retraite), la formation (économies redéployées vers le recrutement d'un plus grand nombre d'apprentis), les déplacements (économies internes redéployés vers les relations externes et le développement commercial), et, à terme, sur les moyens immobiliers avec la mise en place de bureaux mutualisés qui font l'objet d'expérimentation.

Loi Pacte et Pilotage Groupe et Extensions d'activités remboursables

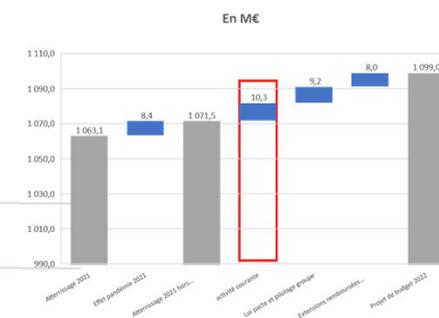
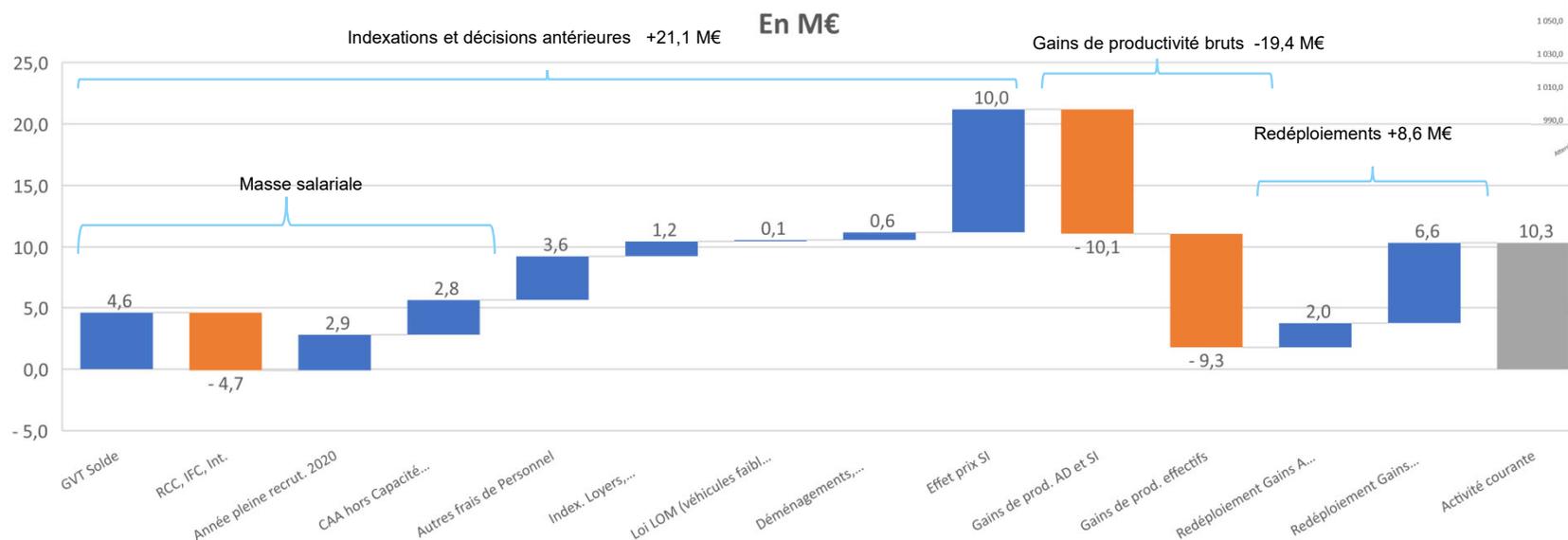


Le projet de budget comprend +36 M€ d'augmentation des charges brutes dont près de la moitié (+17,1 M€) pour ces 2 activités :

- **+9,2 M€** en lien avec la mise en œuvre de **la Loi Pacte et le pilotage** dont 7,4 M€ concernent l'effet des recrutements prévus pour renforcer les fonctions de contrôle, de conformité, de gestion des risques et de pilotage des filiales ; 1,8 M€ concernent une augmentation des besoins d'appui externe dont +0,7 M€ d'abonnements Saas ;
- **+8,0 M€**, dont +6,7 M€ concernent les recrutements, prévus pour l'accélération **des mandats remboursables** : PIA, conseillers numériques, Mon compte formation, plateforme handicap, modernisation des régimes de retraites publiques (dont coopération avec le SRE), y compris une provision pour les deux nouveaux mandats obtenus en 2021 ;

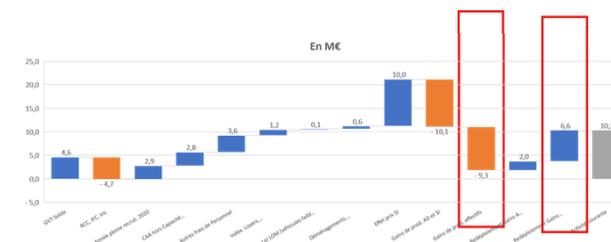
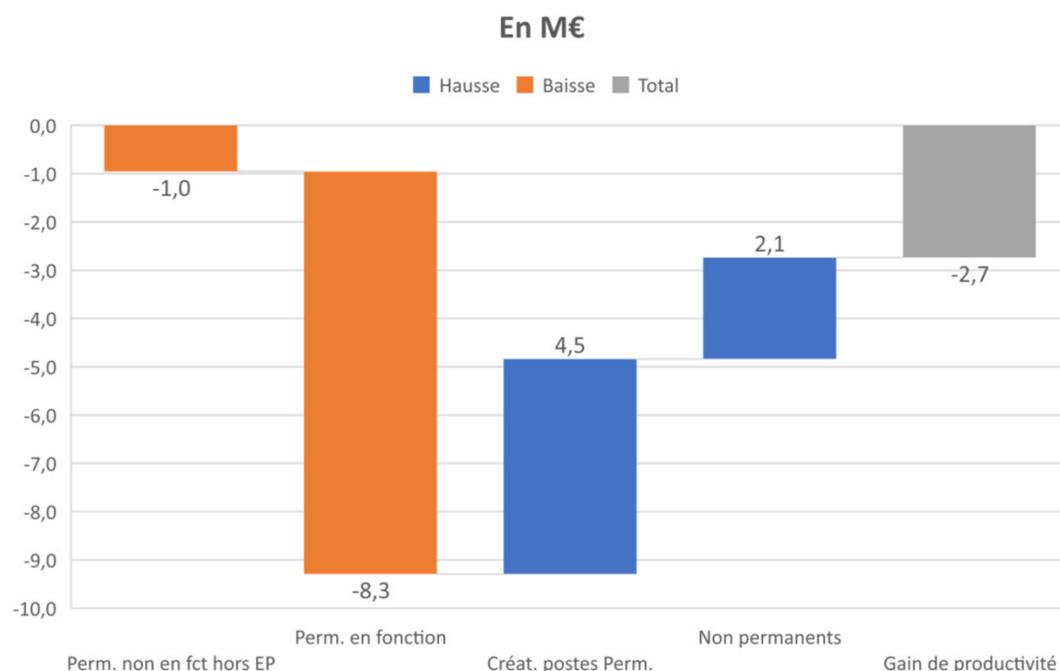
La demande pour la Loi Pacte a été lissée de façon à répartir les impacts sur plusieurs exercices dont un impact en effet report sur 2023 estimé à 18 ETPT.

Activité courante et gains de productivité 2022



- L'enveloppe de **10,3 M€** prévue pour l'activité courante absorbe les effets des **indexations et des décisions antérieures** prises pour **+21,1 M€** :
 - L'évolution du GVT solde, de l'intéressement, de la RCC et des IFC ; l'effet année pleine des recrutements 2021 sur 2022 et les CAA ;
 - Pour l'informatique, les indexations de prix, les augmentations de périmètre et les ajouts de fonctionnalités au SI existant ;
 - Pour la formation, les frais pédagogiques supplémentaires des apprentis, la subvention COSOG, les dépenses de personnel extérieur ;
 - Les effets de la loi LOM sur les coûts du parc de véhicules (réduction des émissions) ;
 - Les indexations de loyers, la hausse des assurances liées à la cyber sécurité, des abonnements Saas et tarifaire de l'affranchissement.
- Les **gains de productivité bruts** sont évalués à **-19,4 M€**, dont -9,3 M€ sur la masse salariale et -10,1 M€ pour les autres dépenses. Ils sont **en partie redéployés** pour un total de **+8,6 M€** dont +6,6 M€ sur la masse salariale.

Gains de productivité sur la masse salariale



Les gains de productivité bruts sur la masse salariale sont de -9,3 M€ pour l'activité courante :

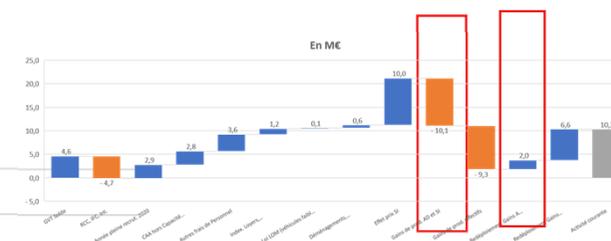
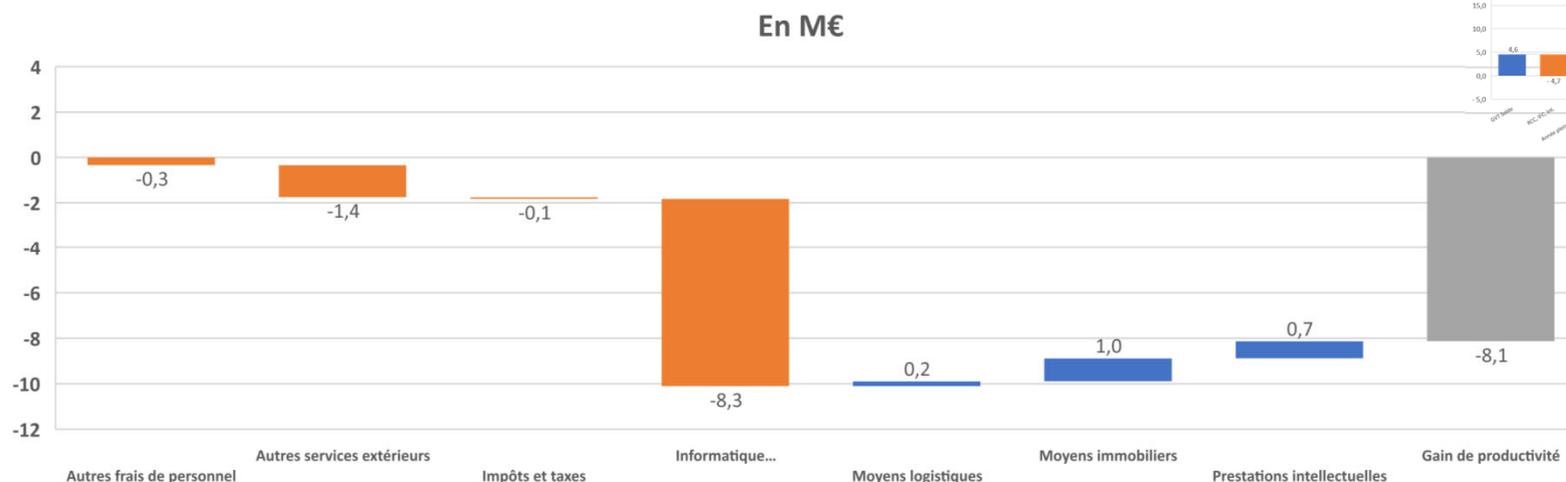
- -8,3 M€ de moindres dépenses résultant de postes non pourvus au titre de départs non remplacés, de postes supprimés sur les permanents en fonction, de la vacance de poste frictionnelle et de l'absence d'activité des personnels en Cessation anticipée d'activité pour leur seconde période
- - 1 M€ de réduction des permanents non en fonction : mises à disposition, CLD, CLM,...

Ils sont en partie redéployés pour +6,6 M€ vers des besoins nouveaux justifiés par la hausse de l'activité courante (plan de relance, DSI) :

- +4,5 M€ pour le financement de créations de postes au sein de l'activité courante (+46 ETP dont 34 pour plan de relance)
- +2,1 M€ de non permanents. Une part de la croissance des non permanents s'explique par le recours plus étendu à des contrats de projet pour la réalisation de certaines missions bien définies (DSI, BDT)

En net les gains de productivité sur la masse salariale sont prévus à -2,7M€

Gains de productivité sur les autres dépenses



Les gains de productivité bruts pour les autres dépenses sont de -10,1 M€ pour l'activité courante et concernent :

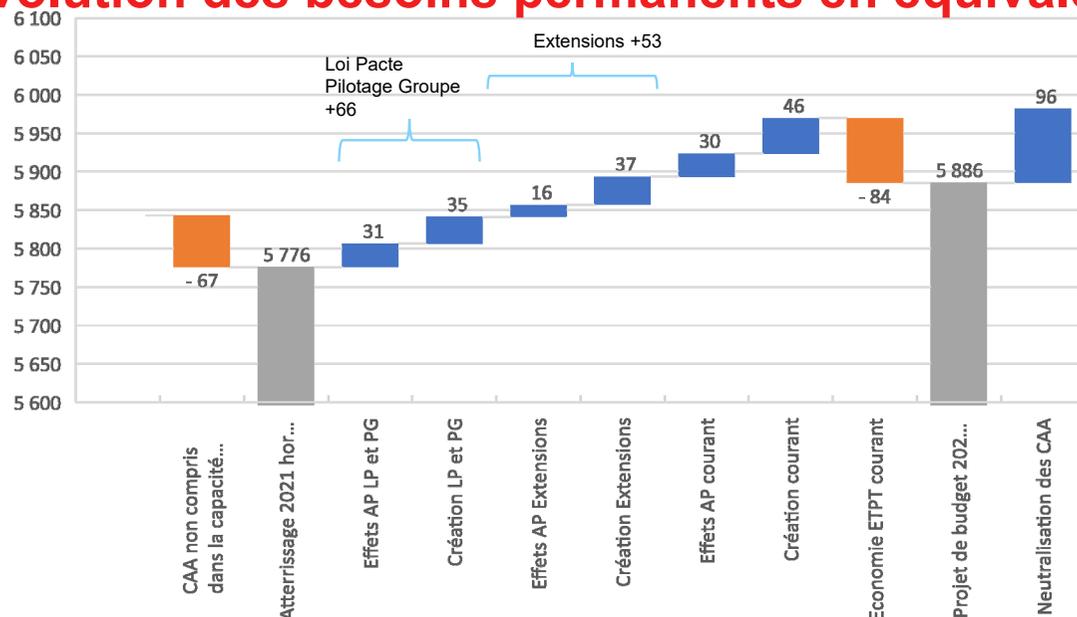
- -0,3 M€ sur les autres frais de personnel liés au personnel extérieur (mise à disposition, intérim) ;
- -1,4 M€ sur les services extérieurs divers (+2,0 M€ dont HUB des territoires, contrôle permanent informatique ICDC, sous-traitance de la DCOM) compensés par une réduction des CICAS (-2,5 M€), de la gestion des bâtiments (-0,7 M€ de sécurité) et de la communication (-0,3 M€) ;
- -8,3 M€ de fonctionnement informatique principalement dus aux gains du plan de performance opérationnelle d'ICDC (-4,4 M€) et au transfert des charges de fonctionnement SI (-1,8 M€) vers les services extérieurs (recommandation ACPR pour le contrôle permanent d'ICDC) et vers l'immobilier pour les charges d'exploitation des salles connectées.

Ils sont en partie redéployés pour un total de -2,0 M€ vers des besoins justifiés par la hausse de l'activité courante :

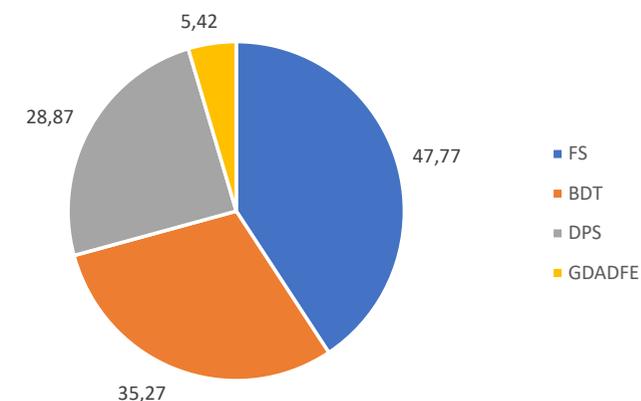
- +0,2 M€ sur les moyens logistiques autres que ceux compris dans l'effet pandémie ;
- +1,0 M€ liés à une augmentation des moyens immobiliers (reclassement depuis le fonctionnement SI des charges d'exploitation des salles connectées) ;
- +0,7 M€ d'accompagnements métiers (+0,4 M€ assistance comptabilité, +0,1 M€ recours à des ressources externes pour l'audit et +0,2 M€ de conseils juridiques) ;

En net les gains de productivité sur les autres dépenses sont prévus à -8,1 M€

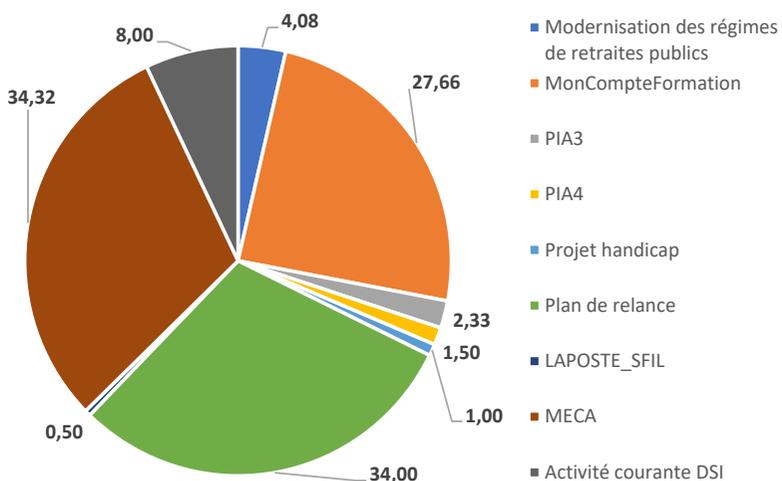
Evolution des besoins permanents en équivalent temps plein travaillés



Répartition des nouveaux besoins par direction



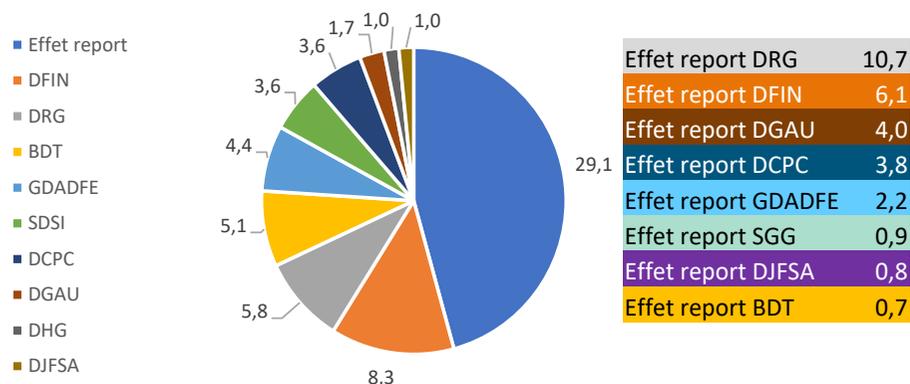
Allocation par activité des nouveaux besoins



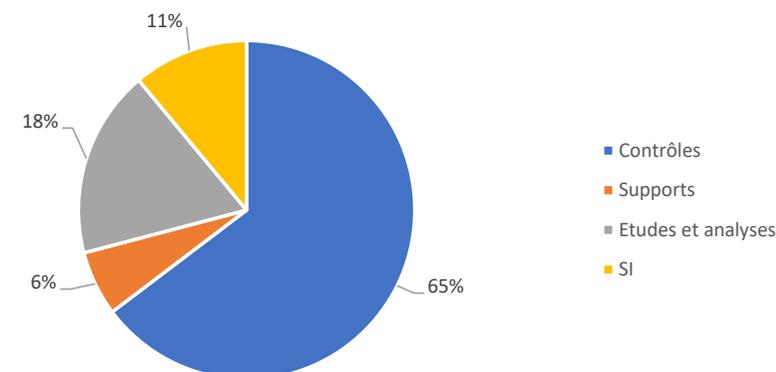
- Les collaborateurs en cessation anticipée d'activité font l'objet d'un retraitement afin que la consommation d'emplois reflète le travail effectif réalisé.
- En 2022, la prévision de consommation d'ETPT de 5886 est inférieure au cadrage de 5900 ETPT tout en permettant de financer des effectifs supplémentaires sur les extensions, la Loi Pacte et le pilotage Groupe et le plan de relance. Elle permet d'absorber une consommation de l'ordre de 110 ETPT supplémentaires au regard de l'exécution de l'année précédente.
- Cette évolution se décompose comme suit :
 - Les besoins sur **la loi Pacte et le pilotage du Groupe** sont en hausse de **+66 ETPT** (dont 31 d'effet année pleine de 2021 et 35 ETPT abondés au budget des directions sur 2022)
 - Les besoins sur les **extensions remboursables** sont en hausse de **+53 ETPT** (dont 16 d'effet année pleine 2021 et 37 ETPT en abondement sur 2022)
 - Les **efforts de productivité sur l'activité courante (-84 ETPT)** font plus que compenser l'effet année pleine 2021 (**+30**) et les besoins nouveaux (**principalement +34 pour le plan de relance et +8 pour l'activité courante DSI**), du fait notamment de la sortie des personnels en Cessation anticipée d'activité des effectifs sur cet exercice.

Loi Pacte : répondre aux exigences de renforcement du pilotage et du contrôle interne

Répartition besoins MECA par direction (ETPT)



Répartition des besoins MECA par grandes fonctions



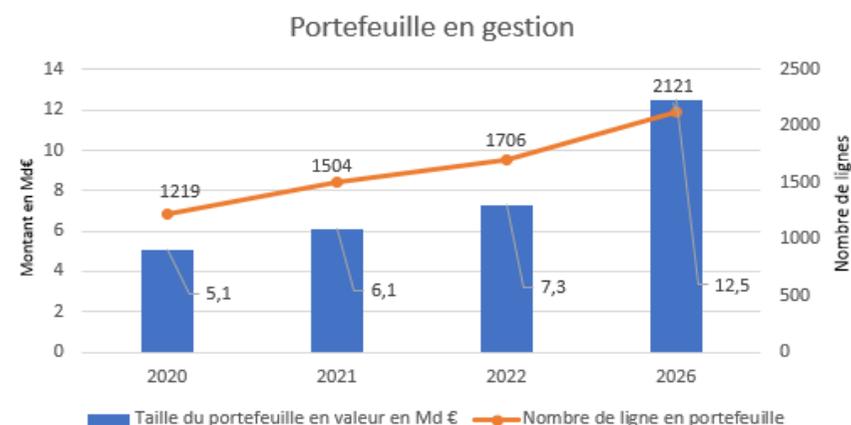
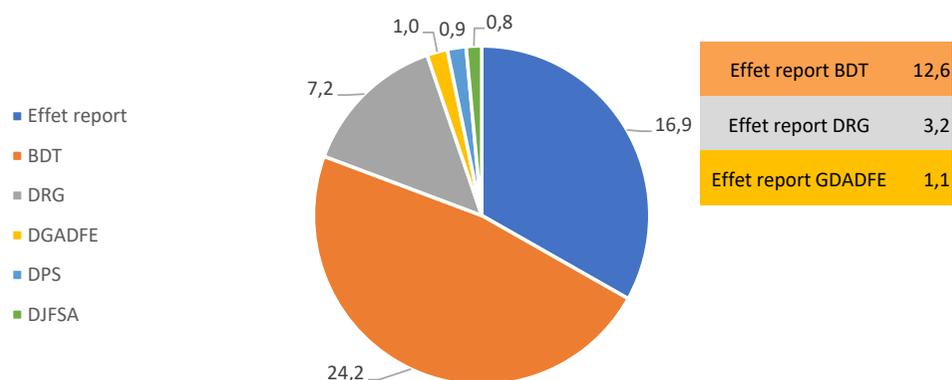
La demande 2022 en nouveaux postes est de 34,3 ETPT. L'effet report des postes créés en 2021 est de 29,1 ETPT.

- La majorité des demandes vise à satisfaire de nouvelles exigences réglementaires ou à renforcer le dispositif existant :
 - ✓ Augmentation de la fréquence des productions, réduction des délais, accroissement des demandes de justifications et de traçabilité, mise à niveau du contrôle interne et des procédures, nouveau scénario économique et réponses aux nombreuses sollicitations de l'ACPR pour les 2 directions financières
 - ✓ Exigences nouvelles (pilotage risques Groupe, renforcement couverture des risques ESG, validation des modèles, ...), contrôles de qualité des données à renforcer, analyses des données à développer avec intégration des filiales, évolutions comptables et réglementaires, sollicitations croissantes des autres directions, renforcement des exigences en matière de sécurité des SI et nouveaux reportings réglementaires pour la direction des risques
 - ✓ Surveillance des fraudes et comptes déclaratifs à la Banque des Territoires
 - ✓ Justification et documentation de la valorisation des produits pour GDA
 - ✓ Renforts nécessaires à la mise en place de l'organisation cible du pilotage LCBFT du Groupe CDC et renfort du contrôle permanent pour le contrôle permanent et la conformité
 - ✓ Accompagnement des projets réglementaires pour la direction des systèmes d'information (Data Hub risques, ALMM, LCB-FT, outils risques)

Plan de relance : des renforts nécessaires pour faire face à la hausse de l'activité malgré les gains de productivité

BDT

Répartition des besoins PDR par direction (ETPT)



La demande 2022 en nouveaux postes Plan de Relance par les directions est de 34 ETPT. L'effet report des postes créés en 2021 est de 16,9 ETPT.

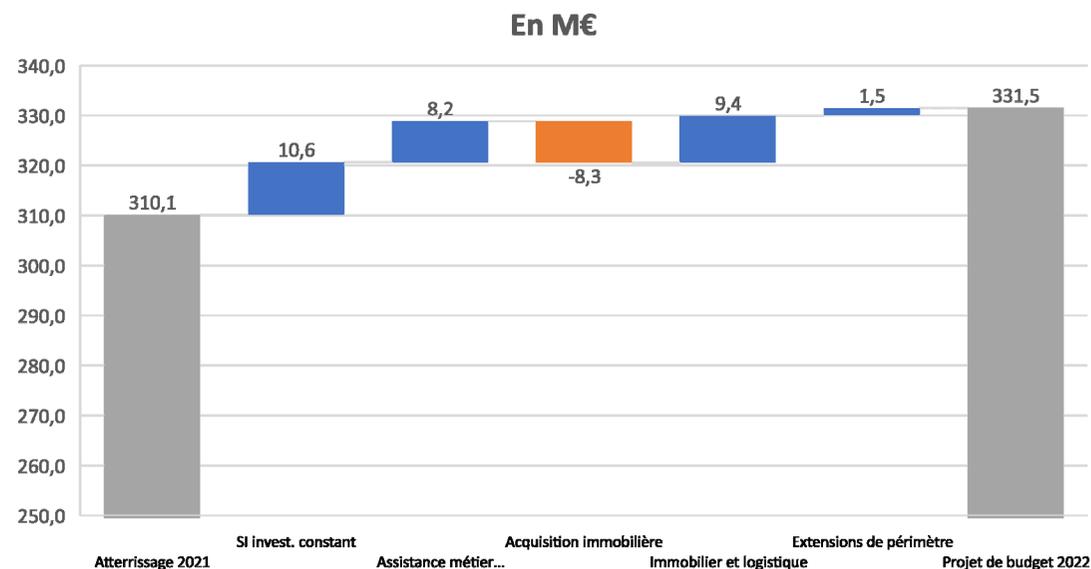
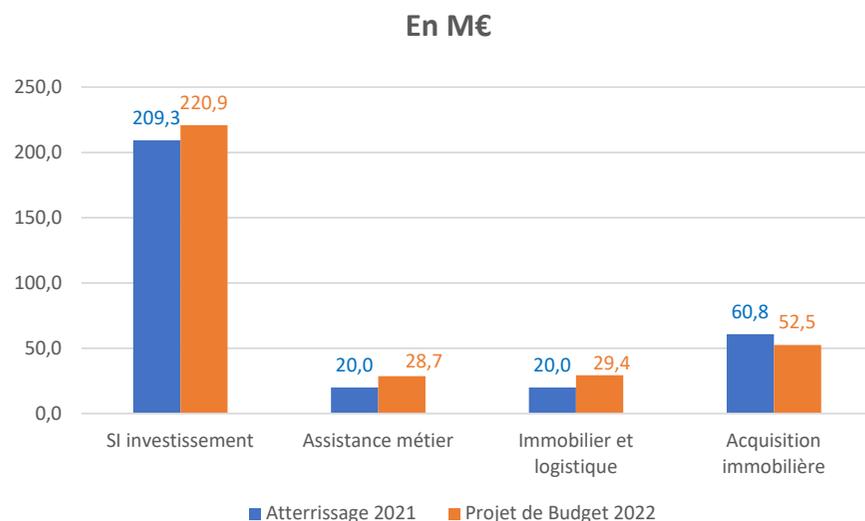
- Malgré des gains de productivité significatifs, ces renforts sont nécessaires pour faire face en particulier à une augmentation très importante de l'activité investisseur de la Banque des Territoires (+46% pour le nombre de dossiers engagés en 2022 par rapport à 2020, +23% en nombre de lignes en portefeuille) :
 - ✓ Pour la Banque des Territoires, des efforts importants de productivité ont déjà été réalisés avec une hausse du nombre de dossiers engagés par ETP et du nombre de lignes en gestion. Ces efforts seront maintenus sur les années à venir. **Sur la période 2020/2022, le nombre de lignes en gestion par ETPT augmenterait ainsi de près de +15% passant de 3,5 à 4,11 (+ 35% en valeur gérée) et le nombre de dossiers engagés de 36% sur la même période.**
 - ✓ Pour la direction des risques, cette dynamique se traduit par une augmentation des avis risques (déjà constatée : +13% avis risques en 2021), d'une intensification de la déconcentration des dossiers investisseur (93 dossiers à fin août vs 65 en 2020), d'une activité qui reste très soutenue sur le métier prêteur générant une forte croissance des avis risques émis, de l'augmentation de l'activité d'analyse financière (831 analyses financières à fin août vs 403 fin juin 2020) et d'une complexification des dossiers instruits. Les renforts permettent de maintenir la charge de travail à un niveau acceptable.

The background features a light blue gradient. A large teal shape is positioned on the left side, with a pink shape overlapping its right edge. The number '04' is displayed in white on the teal background.

04

Investissements 2022

Evolution des investissements



Une hausse prévisionnelle des investissements est de +21,4 M€ dont +11,6 M€ en maîtrise d'ouvrage et +8,7 M€ en assistance métier au titre des projets informatiques et +9,4 M€ pour l'immobilier et la logistique, partiellement compensée par -8,3 M€ d'acquisitions immobilières.

- Les investissements informatiques traduisent la poursuite des projets lancés avec une forte augmentation des investissements pour la direction des politiques sociales (+17M€). Le budget 2022 comprend 7M€ supplémentaires inscrits au titre des 2 nouveaux mandats taxe d'apprentissage et passeport prévention.
- L'assistance métier couvre l'accompagnement des projets, la transformation des outils (outils comptables, Fidelio, Pilotages risques, digitalisation) et les projets réglementaires en lien avec la loi Pacte.
- Les investissements immobiliers et logistiques sont en hausse principalement pour des adaptations et améliorations des espaces occupés et du mobilier de bureau (salles de réunion connectées, bureaux mutualisés).
- Les acquisitions immobilières sont en baisse conformément à l'actualisation des calendriers de la VEFA de Bordeaux et d'Angers St Laud.

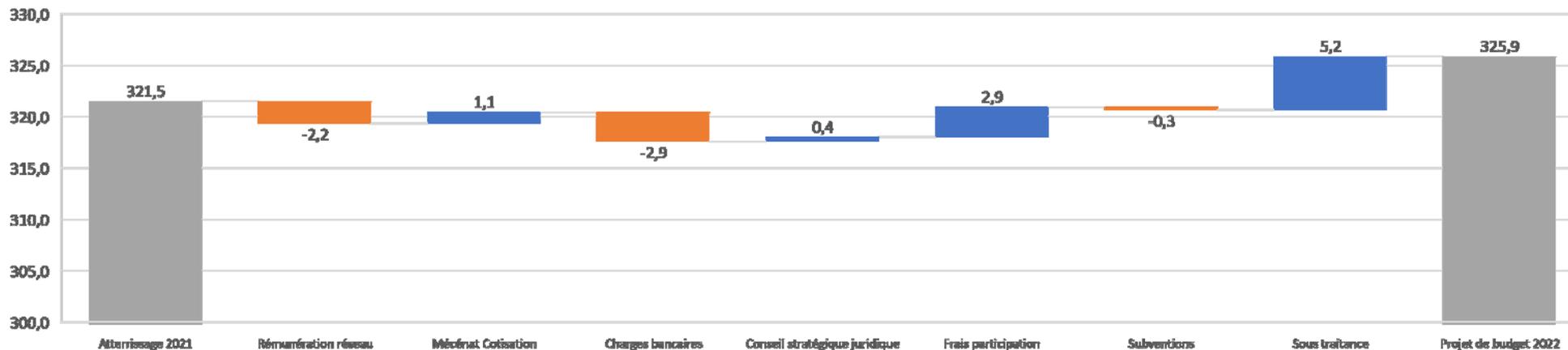


05

Crédits d'intervention 2022

Evolution des crédits d'intervention

En M€



Les crédits d'intervention sont stables, la légère hausse de +4,4 M€ se répartit comme suit :

- -2,2 M€ de la rémunération des préposés, en application de la convention avec la DGFIP
- +1,1 M€ liée au développement du mécénat sur la musique, l'architecture / paysage et la danse.
- -2,9 M€ des charges bancaires principalement liée à la diminution de la commande Natexis, à la fin de la prestation sur les moyens de paiement avec la DGFIP.
- +0,4 M€ sur le projet ENVI (projet de développement et d'innovation de la DPS)
- +2,9 M€ des frais sur participations et projets d'investissement principalement liée à la hausse pluriannuelle des investissements de la BDT, issue des lois d'écoulement établies suivant les trajectoires d'activités posées par les métiers (Investisseur, Réseau, Prêteur)
- -0,3 M€ des subventions notamment -0,2 M€ pour DFIN et -0,1 M€ pour la BDT
- +5,2 M€ de la sous-traitance (bases de données financière, frais compensateur de place et dépositaire, ...). Cette hausse est en partie remboursée.

Après remboursement la hausse des crédits d'intervention n'est que de 3 M€

06

Synthèse financière

Synthèse financière (1/2)

CDC - CAISSE DES DEPOTS (en M€)		2021					2022								
		Atterrissage Constant du PAM	Atterrissage Extensions de périmètre du PAM	Atterrissage Total du PAM	Atterrissage Constant hors pandémie	Atterrissage Extensions de périmètre hors pandémie	Atterrissage Total hors pandémie	Cadrage	Projet Budget Constant	Projet Budget Extensions de périmètre	Projet Budget Total	Projet budget Total / Cadrage	Projet Budget Total /Atterrissa ge Total hors pandémie	Projet Budget Constant 2022 / Atterrissage Constant du PAM 2021 (En %)	Projet Budget Total 2022 / Atterrissage Total du PAM 2021 (En %)
Fonctionnement	Frais de personnel	747,8	32,4	780,3	750,6	32,4	783,1	803,9	764,3	39,1	803,4	-0,1%	2,6%	2,2%	3,0%
	Masse Salariale	709,6	27,3	737,0	709,6	27,3	737,0	757,1	719,9	34,0	754,0	-0,4%	2,3%	1,5%	2,3%
	Autres frais de personnel	38,2	5,1	43,3	41,0	5,1	46,1	46,8	44,3	5,1	49,4	5,7%	7,2%	16,0%	14,1%
	Frais de fonctionnement	274,7	8,2	282,9	280,3	8,2	288,5	294,9	286,2	9,4	295,6	0,3%	2,5%	4,2%	4,5%
	Système d'information	136,0	4,4	140,4	136,0	4,4	140,4	146,2	137,7	6,2	144,0	-1,5%	2,5%	1,3%	2,5%
	Moyens généraux	74,1	3,4	77,6	77,3	3,4	80,7	79,9	80,0	1,7	81,7	2,1%	1,1%	7,8%	5,2%
	Services extérieurs	40,1	0,3	40,4	42,5	0,3	42,8	44,2	44,1	1,5	45,7	3,2%	6,6%	10,0%	13,0%
	Impôts et taxes	24,4		24,4	24,4	0,0	24,4	24,5	24,3		24,3	-0,5%	-0,3%	-0,3%	-0,3%
	Total charges brutes	1 022,5	40,6	1 063,1	1 030,9	40,6	1 071,5	1 098,8	1 050,4	48,6	1 099,0	0,0%	2,6%	2,7%	3,4%
Investissement	Système d'information	175,2	34,2	209,3					185,7	35,2	220,9			6,0%	5,5%
	Assistance métier	16,0	4,0	20,0					24,2	4,5	28,7			51,2%	43,5%
	Immobilier et logistique	20,0	0,0	20,0					29,4	0,0	29,4			47,0%	47,0%
	Acquisition immobilière	60,8		60,8					52,5		52,5			-13,6%	-13,6%
	Total investissements	272,0	38,2	310,1				291,8	39,7	331,5			7,3%	6,9%	

Synthèse financière (2/2)

CDC - CAISSE DES DEPOTS (en M€)		2021						2022							
		Atterrissage Constant du PAM	Atterrissage Extensions de périmètre du PAM	Atterrissage Total du PAM	Atterrissage Constant hors pandémie	Atterrissage Extensions de périmètre hors pandémie	Atterrissage Total hors pandémie	Cadrage	Projet Budget Constant	Projet Budget Extensions de périmètre	Projet Budget Total	Projet budget Total / Cadrage	Projet Budget Total /Atterrissa ge Total hors pandémie	Projet Budget Constant 2022 / Atterrissage Constant du PAM 2021 (En %)	Projet Budget Total 2022 / Atterrissage Total du PAM 2021 (En %)
Crédits d'intervention	Rémunération réseau	36,6		36,6				34,5		34,5			-5,9%	-5,9%	
	Mécénat et cotisation	10,3	0,0	10,3			11,4	0,0	11,4				10,8%	10,7%	
	Charges PNB bancaires	18,3	0,0	18,3			15,4	0,0	15,4				-15,7%	-15,7%	
	Prestations et études de conseil stratégique, financier et juridique	32,3	2,3	34,6			32,4	2,6	35,0				0,4%	1,3%	
	Frais sur participation et projets d'investissement	38,8		38,8			41,7		41,7				7,6%	7,6%	
	Subventions	148,9		148,9			148,6		148,6				-0,2%	-0,2%	
	Crédits d'intervention portés sur PNB Soustraitance	34,0		34,0			39,3		39,3				15,4%	15,4%	
	Total dépenses sur crédits d'intervention	319,2	2,3	321,5			323,3	2,6	325,9				1,3%	1,4%	
	Remboursement sur PNB	-27,9	-4,0	-31,9			-29,3	-4,0	-33,3					5,2%	4,5%
	Total crédits d'intervention	291,3	-1,7	289,6			293,9	-1,4	292,6				0,9%	1,0%	

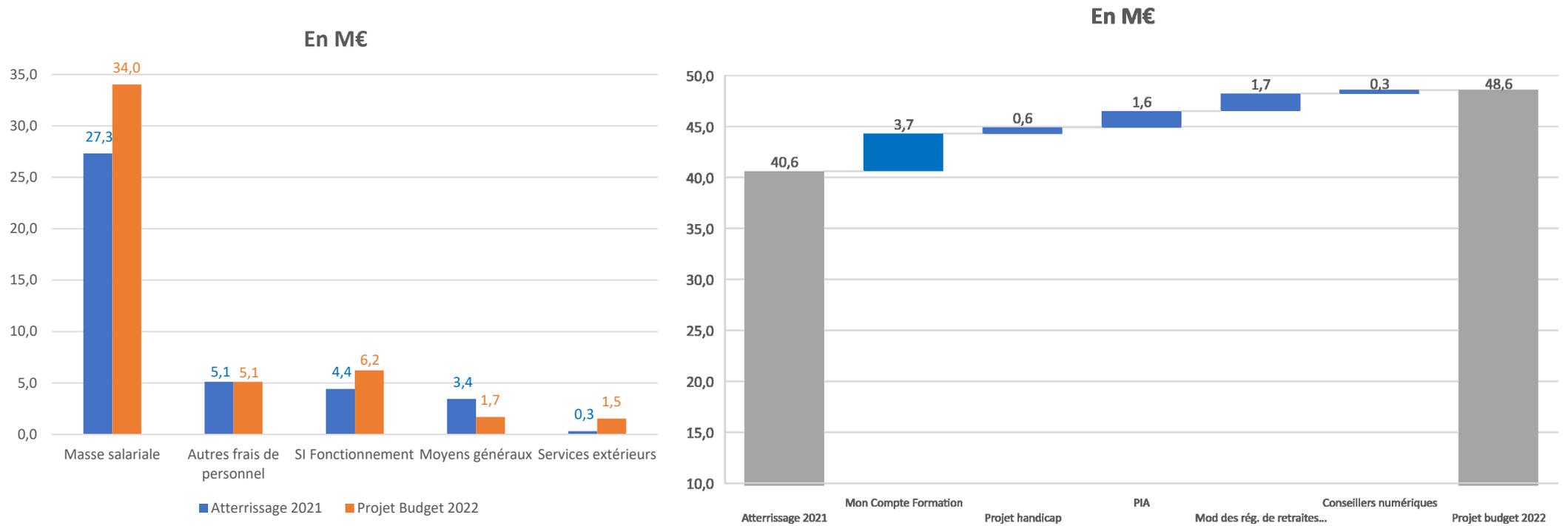


07
Annexes

Doctrine des extensions de périmètre

- A compter de 2021, **seuls les mandats remboursables** encore dans leur phase de développement **sont inscrits en extension**. Toutes les autres activités sont intégrées dans le périmètre constant.
- L'identification de projets en extension de périmètre permet d'isoler les **évolutions à périmètre constant sur une base comparable**. Ainsi les évolutions des charges brutes à périmètre constant sont plus directement liées aux activités générant du PNB.

Evolution des extensions de périmètre

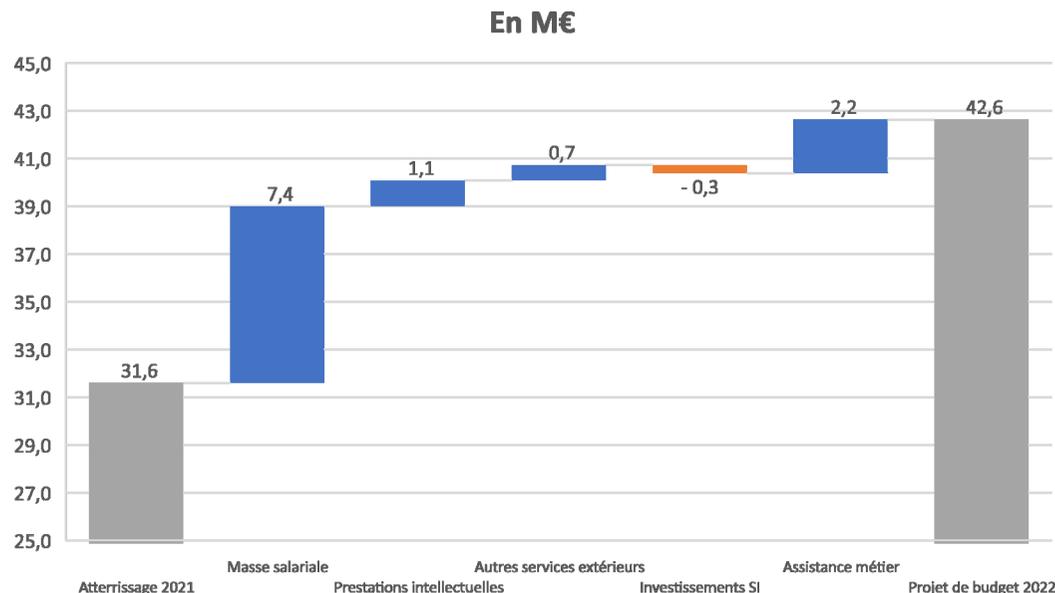
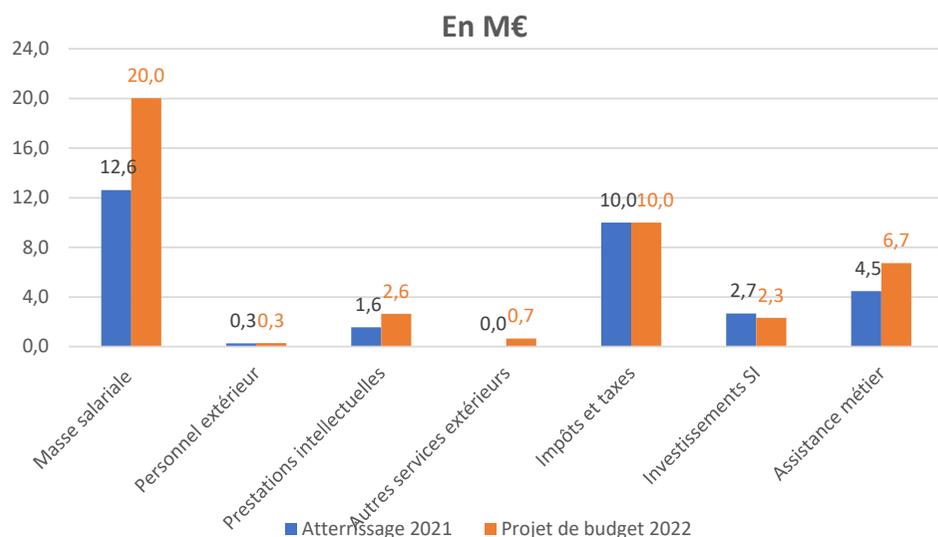


- En investissement, le budget 2022 est de 39,7 M€ contre 38,2 M€ en atterrissage 2021.** La hausse de +1,5 M€ concerne principalement Mon compte formation (+1,3 M€) et le projet handicap (+0,8 M€) compensée par une baisse sur la modernisation des régimes de retraite (-0,6 M€).

Détail des extensions

	Nom	Description	Horizon périmètre constant	Enjeux économiques	(en M€) Atterrissage 2021				Projet Budget 2022			
					Charges brutes	Investissement	Crédits d'intervention	ETPT	Charges brutes	Investissement	Crédits d'intervention	ETPT
Intérêt général remboursé	Conseillers numériques	Mandat opéré par la CDC dans le cadre du plan de relance.	Nouvelle extension lancée en 2021	Dépenses remboursées, effet neutre pour la CDC.	0,4	0,0	2,1		0,7		2,4	
	Mon compte formation *	Initialement projet CPA, devenu CPF et maintenant complété du volet Formation professionnelle, qui poursuit sa montée en charge en 2021. Il comprend en 2022 le projet Taxe d'apprentissage.	Montée en charge poursuivie en 2022	Dépenses remboursées, effet neutre pour la CDC.	27,7	29,5	0,1	167	31,3	30,8	0,2	205
	Projet Handicap	Permet le déploiement pour le compte de l'Etat, d'une plateforme regroupant en un même lieu l'information et une première orientation des personnes handicapées et de leurs employeurs, actuels ou potentiels, sur les champs de la formation professionnelle et de l'emploi.	Le programme reste encore dans sa phase de montée en charge jusqu'en 2022	Dépenses remboursées.	1,8	2,1	0,0	11	2,4	3,0	0,0	13
	Modernisation des régimes de retraites publics	Regroupement de plusieurs projets faisant partie intégrante de la réforme des retraites : - Mise en œuvre de la plateforme employeurs « PEPS » - Mise en œuvre du partenariat SRE/DRS - Nouveaux mandats (CESE ; CESU ; Avantages et prestations pré retraites CANSSM ;) - Etudes actuariat liées à la réforme.	Extension lancée en 2020	Les dépenses engagées ont vocation à être remboursées soit par les fonds existants soit par les nouveaux. Chacun des projets envisagés ayant sa propre logique (notamment SRE), les arbitrages à venir sur la réforme des retraites ne sont pas destinés à les remettre en cause.	5,8	6,6	0,0	44	7,5	6,0	0,0	55
	PIA3	Mandat opéré par la CDC pour le compte du secrétariat général pour l'investissement	2021	Dépenses remboursées. Rôle complémentaire des missions propres.	4,2	0,0	0,1	36	4,1	0,0	0,0	35
	PIA4	Mandat opéré par la CDC pour le compte du secrétariat général pour l'investissement	Nouvelle extension lancée en 2021	Dépenses remboursées. Rôle complémentaire des missions propres.	0,8	0,0	0,0		2,5	0,0	0,0	3
					40,6	38,2	2,3	258	48,6	39,7	2,6	310

Moyens affectés à la mise en œuvre de la Loi Pacte et au Pilotage du Groupe

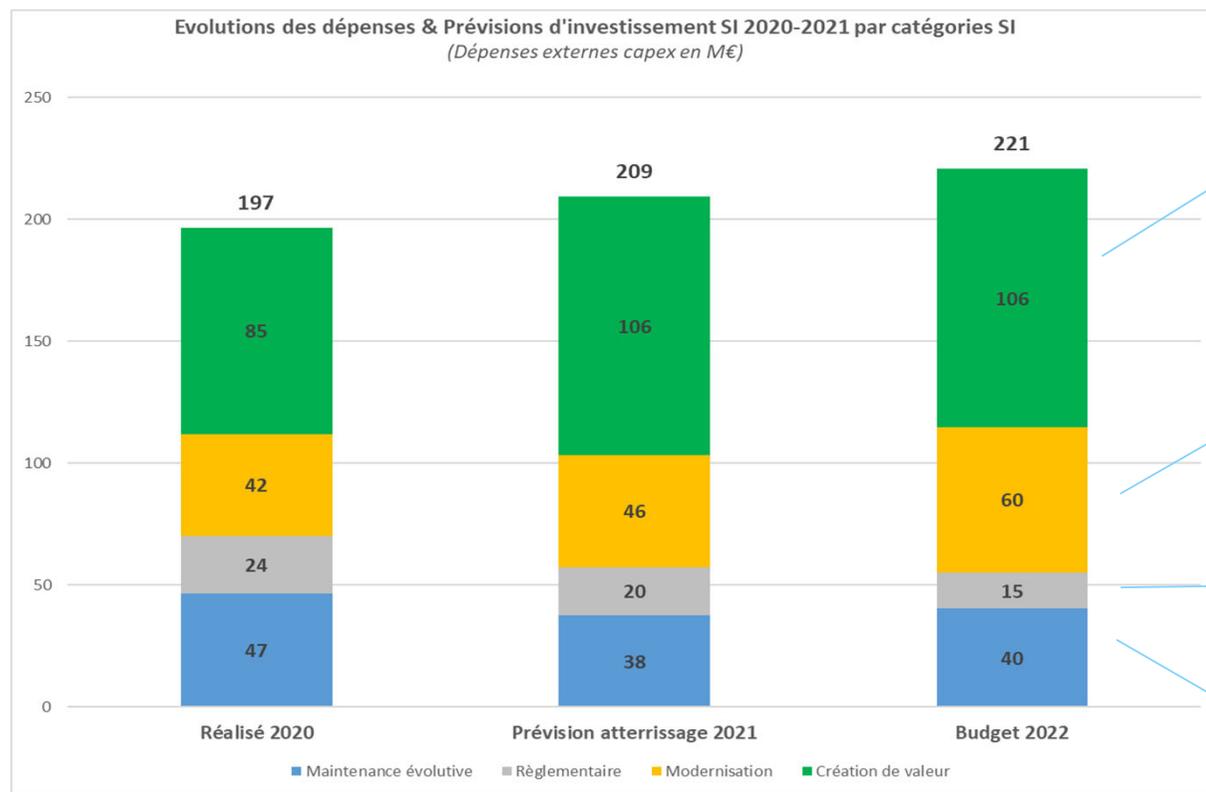


Le budget 2022 intègre 42,6 M€ au titre de ces dépenses :

- La hausse sur la masse salariale traduit les moyens humains supplémentaires pour faire face aux conséquences de la loi Pacte. Ils correspondent à +66 ETPT entre 2022 et 2021.
- La hausse sur les prestations intellectuelles correspond principalement aux audits informatiques de DGAU (+0,5 M€), à la poursuite de l'accompagnement des risques opérationnels, au dispositif de pilotage des risques filiales de DRG (+0,4 M€) et la mise en place du dispositif de contrôle sur crypto actifs de DCPC (+0,2 M€)
- La hausse sur les autres services extérieurs est portée par DRG au titre de la facturation ICDC pour son activité sur les risques et le CN2 (+0,4 M€) et la prise en charge des abonnements Saas (licences adaptées sur la partie cartographies des risques et analyses des risques, sur la partie scan de vulnérabilité et des bulletins d'alerte sur les failles de sécurité & Dataroom, +0,3 M€).
- L'assistance métier concerne DRG (+1,0 M€ pilotage Risques Groupe, tests d'intrusion, outils divers), DFIN (+0,7 M€ mise en conformité ALMM), DCPC (+0,5 M€ développement de l'utilisation de l'IA dans les contrôles de 2nd niveau, le projet LABSUP et de pilotage groupe)

Améliorer la performance de la fonction SI

Une maîtrise des dépenses de maintenance évolutive et une priorisation des actions SI au regard de la valeur créée et de l'amélioration de la performance des métiers



- Poursuite de la stratégie plateforme ambitieuse (Client Banque des Territoires, Data Banque des Territoires, Mon Compte Formation, Handicap, plateforme digitale interne)
- Poursuite du plan de digitalisation et d'optimisation des processus internes
- Poursuite de l'accent mis sur la DATA et l'innovation
- Le lancement du projet Taxe d'apprentissage et Passeport prévention (nouveaux mandat DPS)

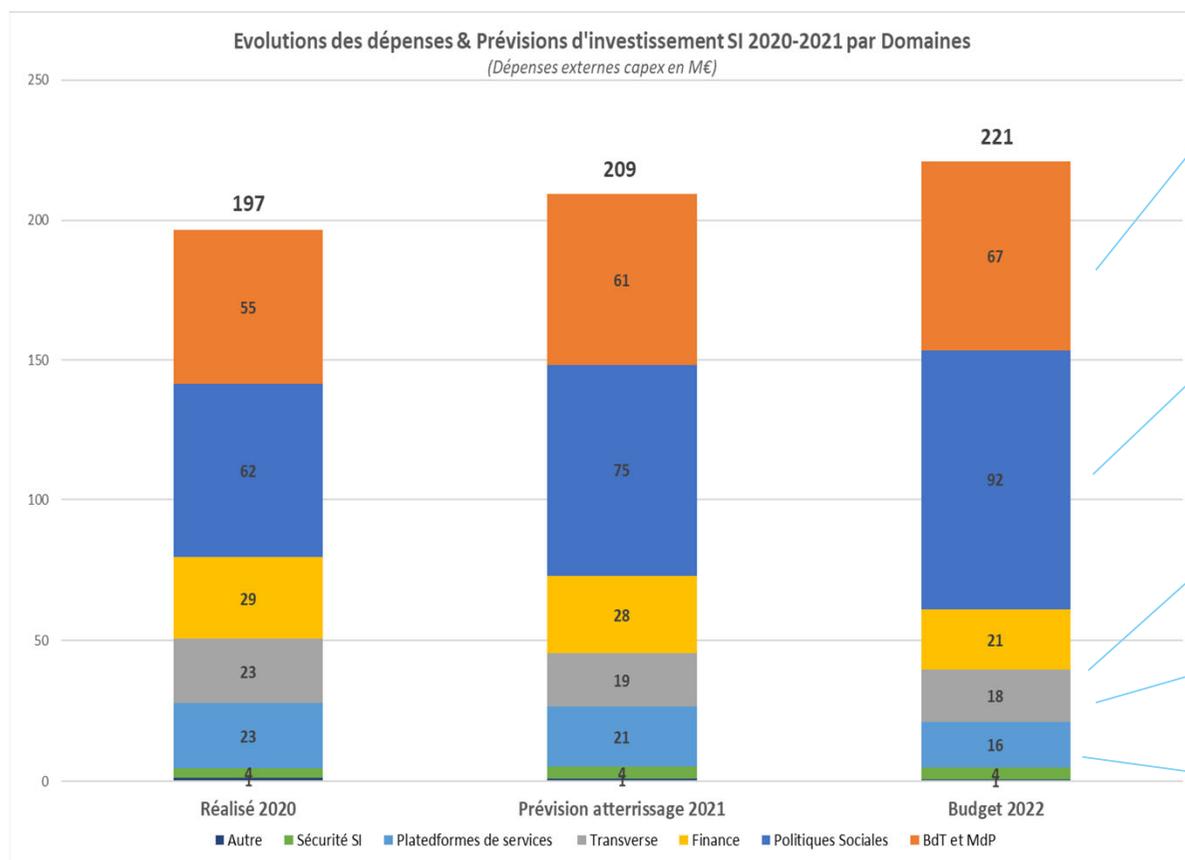
- Poursuite des projets de refonte des SI :
 - SI de gestion d'actifs (Sigma et DataFinance) avec un dépassement de +3 M€ au titre de la stabilisation finale du programme
 - SI Prêts avec le programme Fidélio
 - SI des Politiques Sociales (SI recouvrement, Industrialisation des courriers, SI statistiques, PI9,...)
- Poursuite de la réduction de la dette technique :
 - processus récurrent de gestion de la dette technique pour le patrimoine pérenne
 - résorption de la dette technique existante pour les applications avec des composants hors roadmap et obsolètes / mise en place

- Poursuite des adaptations liées aux nouvelles réglementations et réponses aux attentes du régulateur ACPR (Poursuite de la mise en œuvre des schémas directeurs Compta, Risques et pilotage économique)

- Baisse de la dépense de maintenance évolutive 2021vs 2020 puis stabilisation du taux des dépenses de maintenance évolutive à environ 20% de la dépense d'investissement SI, malgré l'augmentation constante du périmètre du SI. La maîtrise de cette dépense s'axe à la recherche en continu d'actions d'optimisation.

Améliorer la performance de la fonction SI

Appuyer le développement des métiers grâce à une filière SI agile



- Poursuite du programme Gestion des prêts (Fidélité) (10 M€)
- Gestion des participations de l'Investisseur Territorial (Pépité) en remplacement de l'outil obsolète (3,5 M€)
- Mise en œuvre de l'Instant Paiement avec la mise en place de l'émission début 2022 faisant suite à la réception fin 2021
- Mise en œuvre des évolutions règlementaires T2/T2S, SEPA, reporting Banque de France ... (3 M€)
- Poursuite de la dématérialisation de certaines consignations/déconsignations pour les clients et les gestionnaires (3 M€)
- Gestion de l'obsolescence technologique du back office Consignations
- Poursuite de la montée à maturité des produits de la Plateforme Client Banque des Territoires (16 M€)
- Développement de la Plateforme Data Banque des Territoires, en particulier les volets « Client et Territoire » et « Investisseur territorial » en synchronisation avec la refonte du SI Investisseur territorial (3 M€)

- Forte augmentation de l'investissement SI pour le métier des Politiques Sociales :
 - Poursuite d'une part de la stratégie plateforme avec Mon Compte Formation (nouveaux développements et nouveau service IER) et la plateforme Handicap (22 M€), et d'autre part du projet de mutualisation SI CDC-SRE (6 M€)
 - Nouveaux mandats (7 M€) : Taxe d'apprentissage (6 M€) et Passeport prévention (1 M€)
 - Accent mis sur les projets DATA et IA sur le périmètre Retraites (5 M€)
 - Lancement du schéma directeur SI comptable TRIO (3 M€)
 - Enfin poursuite de la stratégie de réduction de la dette technique (10 M€)

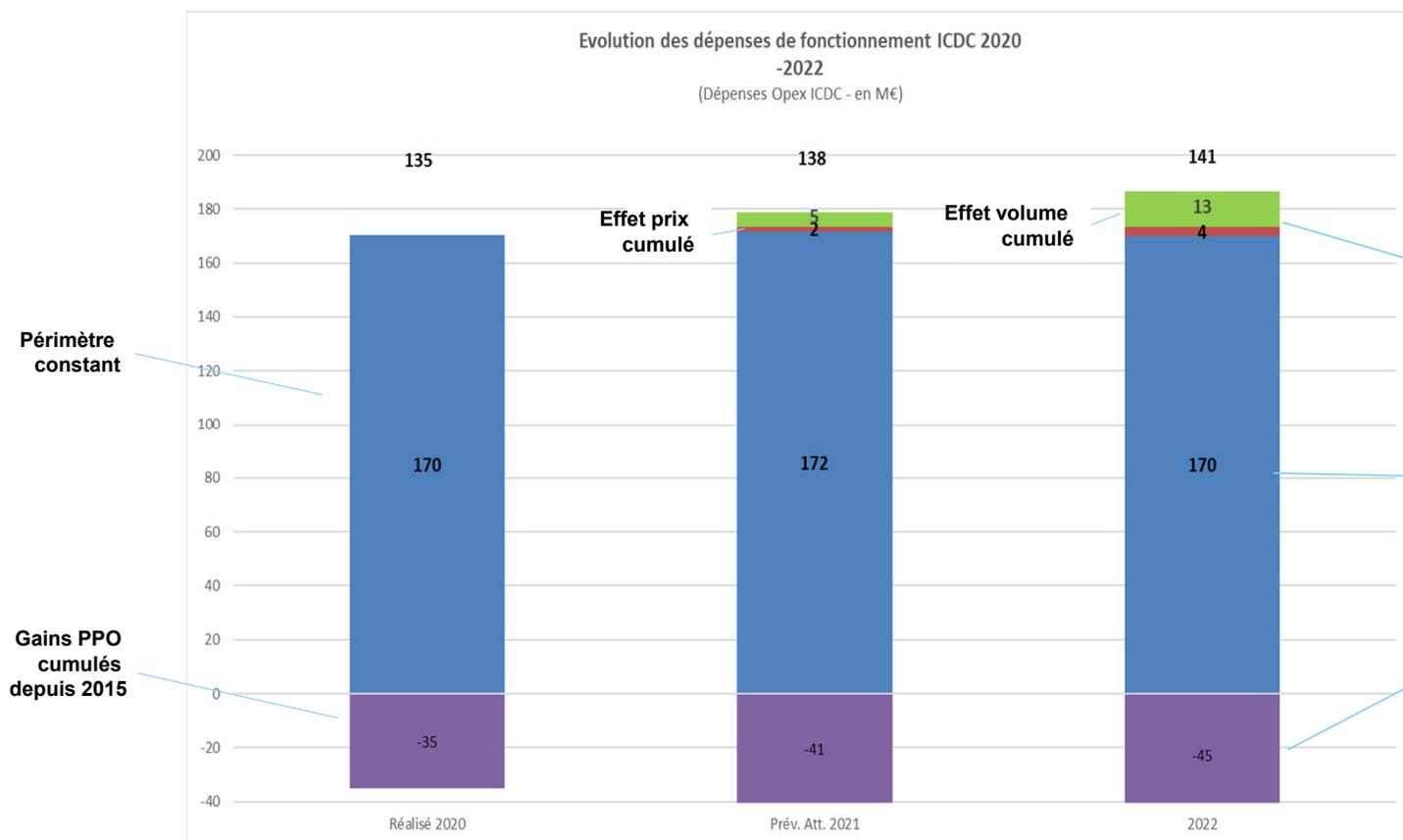
- Poursuite le plan de modernisation du SI de Gestion d'actifs (Sigma, Data Finance) avec un dépassement de +3 M€ au titre de la stabilisation finale du programme.
- Incertitudes à hauteur de +6 M€ : d'une part +4 M€ aux titres des incertitudes liées aux phases de recette et aux contraintes des clients externes sur la MEP4 de SIGMA et d'autre part +2 M€ au titre du projet de changement de dépositaire sur MERCURE.

- Poursuite d'une part du développement du socle Data (MDM et refonte Tiers Fédéral et déploiement DataGouv) afin de répondre aux attentes de la stratégie plateforme et de l'automatisation des processus (BPM et RPA)
- Poursuite du déploiement du nouvel environnement digital de travail dans le cadre du projet ensemble afin d'accompagner la transformation de l'EP.

- Poursuite des schémas directeurs des fonctions supports à hauteur de 8 M€ ventilés en 6 M€ pour le SD des SI Compta et Risques, 1 M€ pour le SD du SI de l'Immobilier et enfin 1 M€ pour le SD du SI du pilotage économique.

Améliorer la performance de la fonction SI

Maintenir les efforts sur la maîtrise du coût de fonctionnement de la fonction SI en dépit de l'élargissement du patrimoine et des effets de la « progicalisation » et de la data.



Augmentation du périmètre SI de la CDC (221 M€ d'investissements SI en 2022 soit + 12% vs 2020) qui impacte l'effet volume des dépenses d'investissements SI 2022 (+13 M€ vs 2020) :

- pour répondre aux enjeux stratégiques des métiers (aux schémas directeurs SI DPS et les nouveaux mandats, SI BdT et SI Pilotage Finance & Risques par exemple)
- pour répondre aux enjeux de réduction de l'obsolescence des SI
- pour répondre aux enjeux transversaux (stratégie plateforme ou stratégie socle par exemple) avec en particulier une orientation « SaaS First » pour profiter des standards de marché, garantir l'excellence opérationnelle, accélérer le « time-to-market » et mettre à profit l'innovation

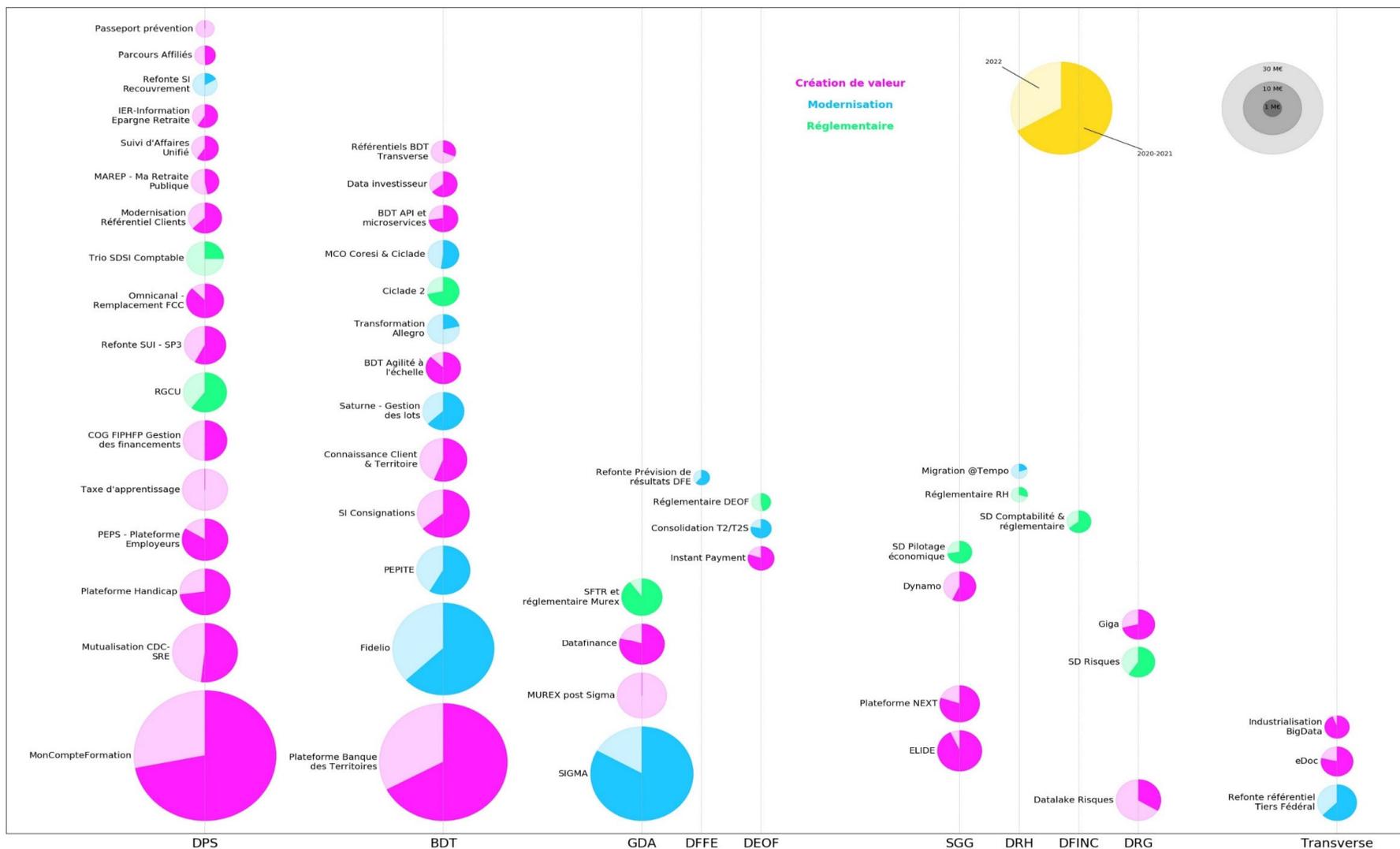
Effet récurrent 2022 de -1,8 M€ du principalement :

- d'une part à un transfert de charges SI vers le métier DRG, afin de répondre aux recommandations de l'ACPR
- et d'autre part au transfert des charges d'exploitation des salles connectées vers l'immobilier

Réduction des dépenses tendancielles de fonctionnement (Plan de Performance Opérationnelle – PPO) :

- Gains cumulés évalués à -45 M€ de 2015 à 2022 (gains cumulés de -10 M€ sur la période 2020 - 2022).
- Les gains PPO de -4,4 M€ entre 2021 et 2022 permettent d'absorber l'effet prix (+2 M€) mais pas de compenser à court terme l'effet volume généré par les augmentations de périmètre des systèmes d'information (effet volume +8 M€ en 2022), traduisant entre autre les réponses aux enjeux stratégiques des métiers (en particulier la DPS et la BdT et l'impact du recours aux solutions SaaS et à la DATA).

L'essentiel du portefeuille de projets SI 2022 s'inscrit dans la poursuite d'actions déjà lancées



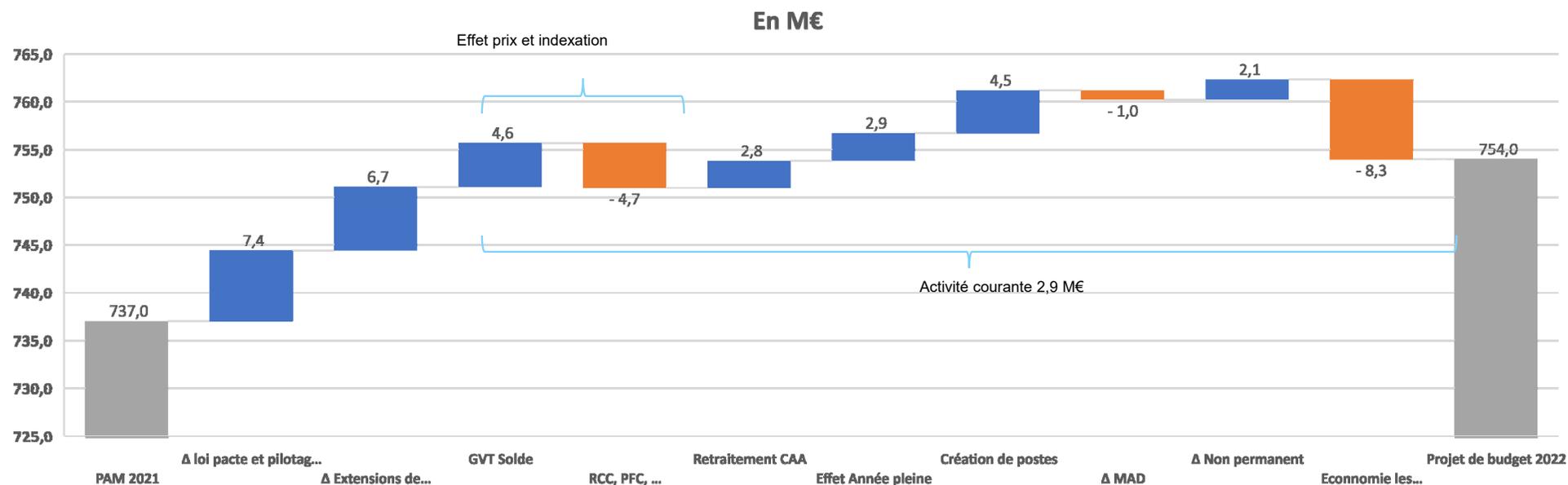
Création de valeur des principaux projets SI

METIER	PROGRAMME / PROJET	MONTANT PLURIANNUEL (2020-2022)	CATEGORIE DSI (2020-2022) (M€)	Besoins et création de valeur du projet
BDT	Plateforme Banque des Territoires	48	Création de valeur	Nouveau modèle opérationnel et économique de la Banque des Territoires. Les gains attendus de performance opérationnelle portent sur la capacité à élargir l'offre (volume et périmètre) en maîtrisant le coût complet de distribution. La digitalisation des processus métiers doit constituer le levier majeur de cette performance et doit permettre de dégager des ressources principalement sur les tâches d'instruction des dossiers et de prospection commerciale.
	Fidelio	30	Modernisation	Remplacement d'un système obsolète SEQUOIA mis en service il y a 32 ans
	PEPITE	8	Modernisation	Remplacement de ISIS dont la solution progicielle sous-jacente n'est plus supportée depuis 3 ans. Les gains attendus en terme de performance opérationnelle s'appuient sur plusieurs leviers et doivent aboutir : - à absorber une partie de la la croissance de l'activité (volume d'opérations, périmètre couvert) ; - à garantir /accroître le niveau de service (partage, qualité,..)
	SI Consignations	8	Création de valeur	Dématérialisation de certaines Consignations/Déconsignations pour le client et le collaborateur vs activité opérée via des supports papier. Les gains opérationnels évalués à date pour 2021 sont de 3,42 ETP (économies de charge métier). Par ailleurs il est estimé que la montée en puissance de la digitalisation des processus de consignation (80% de digitalisation des processus) permettra un gain opérationnel cible équivalent à 5 ETP (économies de charge métier). Cette évaluation n'incluent cependant pas tous les gains potentiels (Ex GDD) ni ne récapitulent tous les coûts additionnels (fonctionnement SI additionnel engagé en plusieurs fois).
	Connaissance Client & Territoire	6	Création de valeur	Mise en place des données et usages relatifs à la connaissance client et à la connaissance territoire. Les gains de performance opérationnelle seront principalement liés à d'une part l'amélioration de la fiabilité des informations qui permettra de réduire le temps de production des reporting (estimation de gain de 60% à 80% par reporting, sur la base de deux POC précédents), d'autre part que l'amélioration de la connaissance des territoires induira un accroissement du volume d'affaire.
	Saturne - Gestion des lots	5	Modernisation	Evolution continue du socle technologique d'une application bancaire critique

Création de valeur des principaux projets SI

METIER	PROGRAMME / PROJET	MONTANT PLURIANNUEL (2020-2022) (M€)	CATEGORIE DSI (2020-2022) (M€)	Besoins et création de valeur du projet
DPS	MonCompteFormation	59	Création de valeur	Développement d'une plateforme pour la formation professionnelle (nouveaux mandats de la DPS)
	Mutualisation CDC-SRE	12	Création de valeur	Mutualisation de développements de SI avec le Service des retraites de l'état
	Taxe d'apprentissage	6	Création de valeur	Développement d'une plateforme pour la taxe d'apprentissage (nouveau mandat de la DPS)
	Plateforme Handicap	7	Création de valeur	Nouveaux développements pour la nouvelle activité Mon Parcours Handicap : plateforme d'information, d'orientation et de services pour les personnes en situation de handicap et leurs proches aidants
	PEPS - Plateforme Employeurs	6	Création de valeur	Développements de services en ligne pour faciliter les démarches des employeurs dans le domaine de la retraite (selfcarisation et standardisation)
	COG FIPHP Gestion des financements	6	Création de valeur	Le premier volet de refonte concerne la gestion des aides et du conventionnement. Le projet est mené dans le cadre du programme Handicap avec des ressources transverses à Mon Parcours Handicap (MPH) avec 2 lots principaux (1- Aides plateformes et 2- Aides conventions).
GDA et autres	SIGMA	31	Modernisation	Gains d'automatisation sur la filière fonds et OPCVM (MEP3.1) : processus passé du tout manuel à un fonctionnement largement sans rupture et sans délai (STP) Gains de rationalité opérationnelle : unicité d'un SI intégré FO to BO n'imposant plus de ressaisies et de rapprochements inter-système sur les portefeuilles (stocks) et les opérations (FO/BO) et permettant aux gérants d'avoir une vue sur les grandeurs comptables
	MUREX post SIGMA	7	Création de valeur	Gain en efficacité de la gestion financière (nouveaux produits, véhicules) et stabilisation de la comptabilité patrimoniale
	Datafinance	6	Création de valeur	Le projet Data Finance vise à mettre en place une plateforme décisionnelle multi-métiers de l'EP (DPF, DEOF, GDA-DFE, DFIN) exploitant les données produites par le progiciel de la société Murex (projet Sigma) ; il doit permettre d'améliorer la performance opérationnelle en facilitant d'une part l'accès aux informations et d'autre part la production de restitutions. A terme, le projet devrait permettre de développer de nouveaux services à valeur ajoutée.
	SFTR et réglementaire Murex	5	Réglementaire	Projets réglementaires de place (déclarations, réforme des indices)
	ELIDE	6	Création de valeur	Nouveaux outils dématérialisés pour les collaborateurs (notes de frais) et fournisseurs (plateforme factures) et simplification des processus d'engagements avec la refonte d'AFP. Le projet est financé par le ROI du projets dont les gains sont évalués à la suppression de 10 à 15 postes (2/3 des gains à DEOF et 1/3 pour SGG).
	Plateforme NEXT	5	Création de valeur	Développement de nouveaux services pour la plateforme collaborateur NEXT, facilitant le travail quotidien des utilisateurs (selfcarisation, parcours client, accès facilité à l'information, symétrie des attentions)
Datalake Risques	6	Création de valeur	Mise en place d'une plateforme décisionnelle qui permettra de faciliter l'accès aux informations et la production de restitutions à l'échelle du Groupe.	

Evolution de la masse salariale

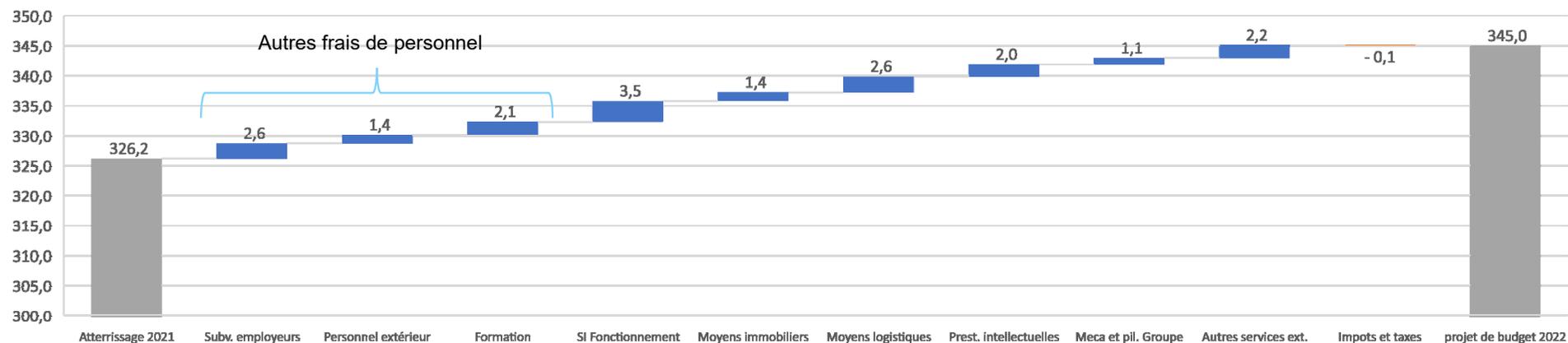


La masse salariale est prévue en hausse de +17 M€ en 2022 par rapport à la prévision 2021 soit +2,3% :

- 7,4 M€ concernent les nouveaux moyens liés à la loi Pacte et au Pilotage Groupe
- 6,7 M€ concernent les extensions de périmètre remboursables
- 2,9 M€ pour l'activité courante :
 - Dont -0,1 M€ pour les effets prix et indexation,
 - Et +3 M€ pour les autres effets.

Evolution des autres dépenses

En M€



Les autres dépenses augmentent de +19,0 M€, les principales évolutions concernent :

- +2,6 M€ de subventions employeur (convention santé complémentaire, restauration liée aux investissements projet Amédée)
- + 1,4 M€ de personnel extérieur (dépenses métier d'intérim en 2022)
- +2,1 M€ de formation liée à la campagne 2021/2022 : les frais pédagogiques sont à la charge de la CDC pour 2022 (1,1 M€) financés par l'ex contribution volontaire à la taxe d'apprentissage (1,2 M€), +0,1 M€ de formations IRA et +0,6 M€ de reconduction de la formation UDT.
- +3,5 M€ de fonctionnement SI (effet volume et effet prix nets des gains de productivité de CDC Informatique et des reclassements)
- +1,4 M€ de moyens immobiliers (aménagement des SDRC)
- +2,6 M€ de moyens logistiques (reprise des déplacements et des relations externes tels que le Printemps des territoires, assurance cyber sécurité,)
- +3,1 M€ de prestations intellectuelles dont 1,1 M€ pour MECA.
- +2,2 M€ d'autres services extérieurs (reprise des abonnements SaaS par les métiers, audits informatiques ICDC, HUB des territoires)

Glossaire

- PNB : Produit net Bancaire
- LBP : La Banque Postale
- SFIL : Société de Financement Local
- SG : Section générale
- SRE : Service des retraites de l'Etat
- SI : Systèmes d'information
- GVT : glissement vieillissement technicité
- RCC : rupture conventionnelle collective
- Int. : Intéressement
- COSOG : activités sociales et culturelles exercées au bénéfice d'ouvriers droit CDC
- CICAS : Centres d'Information de Conseil et d'Accueil des Salariés
- PIA : Programme d'investissements d'Avenir
- DGFIP : Direction Générale des Finances Publiques
- RoE : Return on Equity
- RoA : Return on Assets
- ESG : Environnemental, Social et Gouvernance
- AJMJ : Administrateur Judiciaire Mandataire Judiciaire

Glossaire

- IFC : Indemnité de fin de carrière
- CAA : Cessation anticipée d'activité
- QVT : Qualité de Vie au travail
- LOM : Loi d'orientation des mobilités
- CLD : congés de longue durée
- CLM : congés de longue maladie
- ETP : équivalent temps plein
- ETPT : équivalent temps plein travaillé
- Effets AP : Effets Année Pleine
- LP et PG : Loi Pacte et Pilotage Groupe
- VEFA : Vente en état futur d'achèvement
- ANCT : Agence nationale de la Cohésion des territoires
- DGCL : Direction générale des collectivités locales
- SaaS : Software as a Service, ou Logiciel en tant que Service
- FFDI : Fonds de Financement des dossiers impécunieux
- SDRC : Salles de réunions connectées

[🐦](#) | [in](#) | [📺](#) | [f](#)