

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE
ET DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC
La Directrice adjointe

Le 15 juin 2022

INTRODUCTION.....	2
1- UNE ANNEE DE TRANSITION ENTRE DEUX PLANS TRIENNAUX... ..	2
2- ... UNE TRANSITION DE LA LOGIQUE DE FORMATION VERS LA LOGIQUE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	2
1) FAITS MARQUANTS	3
1.1 - CAMPAGNE DU PASSEPORT CONFORMITE	3
1.2 - POURSUITE DE L'EVOLUTION DES MODALITES PEDAGOGIQUES ET AXES D'INNOVATIONS.....	4
2) UNE ANNEE 2021 MARQUEE PAR UNE FORTE ACTIVITE	6
2.1 - VISION D'ENSEMBLE DE L'ACTIVITE	6
2.2- APPROCHE PAR ECOLE	8
2.3 - FORMATIONS HORS ECOLES	10
3) DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT	13
3.1 - CFP/CFP.....	13
3.2 - APPRENTIS	13
CONCLUSION	13
ANNEXE 1 – REALISATIONS DES ECOLES.....	14
ANNEXE 2 - LE BUDGET FORMATION 2021.....	24
ANNEXE 3 - PART DE LA MASSE SALARIALE CONSACREE A LA FORMATION	25
ANNEXE 4 - LEXIQUE	25
ANNEXE 5 – DEFINITIONS DES FORMATIONS OBLIGATOIRES.....	27

BILAN DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES -ANNEE 2021

INTRODUCTION

1- Une année de transition entre deux plans triennaux ..

L'année 2021 était la dernière année du plan triennal de développement des compétences déployé en 2019.

L'axe clé de ce plan 2019-2021 s'articulait autour de l'installation d'écoles thématiques visant à proposer une offre de formation correspondant mieux aux objectifs opérationnels des directions. Les fondations de ces écoles ont été posées et plusieurs d'entre elles sont désormais en place et couvrent les ambitions stratégiques poursuivies par l'Etablissement public : digital, finance, management, performance, risque/contrôle et territoires.

L'offre sous forme d'école vise quatre objectifs:

- faire des écoles un relais et un levier de la mise en œuvre de la stratégie de la Caisse des Dépôts,
- évoluer d'une logique de plan de formation par direction vers des plans de développement de compétences collectifs répondant aux besoins des filières, des fonctions ou des missions,
- au travers d'une offre collective forte, proposer des parcours individualisés adaptés aux besoins de chacun.
- offrir un parcours client plus fluide grâce à une offre plus transparente, facile d'accès et souple.

Cette nouvelle approche de l'offre de formation vise à renforcer notre réactivité pour adapter les programmes aux besoins stratégiques de l'Etablissement public.

Le lancement de l'Université CDC en septembre 2021 clôture cette démarche en réunissant sous une bannière unique l'ensemble de l'offre des écoles. Un agent peut désormais se former dans toutes les écoles quel que soit son métier ou sa direction d'appartenance. Avec la création de trois nouvelles écoles en 2021 (finance, management et territoires) et la préparation d'une quatrième lancée en janvier 2022 (contrôle interne), l'ensemble des acteurs se sont fortement mobilisés pour assurer cette « mue ».

2-... une transition de la logique de formation vers la logique de développement des compétences

Le bilan reflète les grands enjeux et défis qu'a dû relever l'Etablissement public en 2021: gestion et culture du risque, maîtrise des expertises liées au digital, évolution de la culture managériale, accompagnement du plan de relance, accompagnement du projet stratégique « Cohésion 2025 » de la DPS. Tout cela témoigne de la profonde mutation du métier de la formation.

Evoluant d'une logique de formation à une logique de développement des compétences, le bilan de formation tel que traditionnellement présenté évoluera en 2023 pour intégrer les axes de développement par école tel que validés dans le plan triennal 2022.

1) **Faits marquants**

1.1 - **Campagne du passeport conformité¹**

Quelques chiffres clés

Part des agents ayant achevé le parcours : 77%

Durée du parcours : 4 heures

Nombre d'heures consacrées par les agents au passeport au sein de l'EP : 40109 heures

En 2021, le poids de toutes les formations liées à la gestion des risques a été très important. Les obligations réglementaires de l'Etablissement public, les exigences de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) et les risques d'incidents dus au contexte (prégnance des risques de cyber-attaques, renforcement de la lutte anti-blanchiment, nécessité dans une phase de transition politique de renforcer la sensibilisation à la déontologie), se sont encore accrues, ce qui rendait impérative la formation rapide de l'ensemble du personnel. Conjointement avec la Direction du contrôle permanent et de la conformité, la DRH a imposé un ensemble de formation labellisée « passeport conformité » pour le rendre facilement identifiable.

L'ensemble de ce dispositif contribue à la sécurisation de l'Etablissement public dans toutes les affaires qu'il traite. Ces obligations de formation et l'exigence de compétences concernant la lutte contre le terrorisme, le blanchiment etc. sont communes à toutes les banques.

Le passeport conformité comprend plusieurs modules :

- La charte du contrôle permanent
- Les fondamentaux du nouveau Code de déontologie
- Les fondamentaux Lutte contre le blanchiment et financement du terrorisme
- Lutte contre la corruption et le risque de fraude
- Prévention, détection et gestion du risque de fraude
- Plan d'urgence et de poursuite d'activité (PUPA)

D'autres formations ont été rendues obligatoires à certains profils, il s'agit des modules suivants :

- Le secret professionnel
- Contrôle permanent de premier niveau
- Sécurité et sûreté
- La réglementation LCB-FT et le logiciel SYLAB

Les très bons scores du parcours « passeport conformité » permettent de tirer un bilan très positif de l'opération. En effet, 77% des agents ont réalisé les modules de leur passeport ce qui représente le meilleur taux obtenu depuis plusieurs années sur des modules imposés.

¹ Composition des 33% qui n'ont pas atteint l'objectif : absents, retardataires, réfractaires. Nouvelle campagne en cours.

Les modules du passeport conformité ont fait l'objet d'un soin particulier dans leur conception pour optimiser le temps de chaque agent, a fortiori car ils étaient imposés à tous. Les modules sont courts et comportent des séquences les plus attractives et contextualisées possibles. Ils visent une acquisition de connaissances précises et celles-ci sont testées obligatoirement en fin de session avec un questionnaire dont le niveau de réussite obligatoire est exigeant.

Ces formats ont permis un déploiement des formations dans des délais courts et s'inscrivent dans l'offre de manière pérenne ; grâce à la disponibilité immédiate des modules, ils sont exigés des nouveaux arrivants dès leur prise de poste.

Le passeport conformité ne modifie pas fondamentalement les données du bilan par rapport aux années antérieures. Depuis plusieurs années, au moins 1 formation nouvelle est systématiquement rendue obligatoire.

1.2 - Poursuite de l'évolution des modalités pédagogiques et axes d'innovations

Quelques chiffres clés

Part du présentiel : 29% - 39% des formations ont une durée de moins de 25 heures

Part de la classe virtuelle : 32% - 53% des formations ont une durée de moins de 25 heures. Part du e-learning : 39% - 74% des formations ont une durée de moins de 25 heures.

1.2.1 - Installation des formations distancielles dans l'offre pédagogique

L'activité de développement de compétences a prouvé sa résilience et sa dynamique en 2021. Les tendances de fond qui émergeaient jusqu'en 2019, comme le travail à distance et la diffusion de l'organisation en mode projet ont subi une accélération en 2020, se sont installées de manière pérenne en 2021 et perdureront probablement pour les années suivantes. Ces nouveaux formats d'organisation impliquent des formations transformées dans la même mesure : plus souples, plus rapides.

La crise pandémique a installé de nouveaux usages de formation qui ont profondément modifié la manière d'appréhender la gestion du développement des compétences par les agents et les managers.

Les moyens informatiques ont été amplifiés par la pratique de réunions virtuelles, qui sont devenues courantes et performantes, par la possession par chacun d'un ordinateur portable et d'un téléphone portable. La généralisation de ces outils ouvre de nouvelles perspectives permettant à l'agent de pouvoir choisir en fonction de ses propres contraintes sa modalité de formation. A cet effet, les équipes RH ont intégré une dimension digitale à tous les projets.

Les temps de formation courts sont désormais intégrés dans notre mode de travail au quotidien et il est courant pour l'ensemble des agents de libérer 1 ou 2 heures pour suivre une classe virtuelle ou réaliser un e-learning.

Les volumes totaux en heures, passeport conformité inclus, sont en augmentation de 133% par rapport à 2020 et de 22% par rapport à 2019, qui est un point de référence d'une période hors pandémie.

La structure des volumes de formation par rapport à leur modalité a été bouleversée depuis 3 ans en passant de presque 100% présentiel à une répartition en 3 tiers sur les 3 modes de diffusion de la formation en 2021 :

- 29% en présentiel
- 32% en classe virtuelle
- 39% en e-learning

Cette répartition illustre la vivacité des nouveaux canaux de diffusion de la formation et le niveau d'appropriation par tous les acteurs. Les formateurs, les équipes RH savent désormais délivrer une qualité équivalente en classe virtuelle et en présentiel. La majorité des contenus proposés sur classe virtuelle sont développés spécifiquement pour ce format, ce qui n'était pas le cas en 2020 (transposition en urgence des contenus présentiels en format à distance). L'objectif désormais est de proposer aux agents une démarche hybride associant différentes modalités pédagogiques retenues, non pas par nécessité mais en fonction de leur pertinence dans la démarche d'apprentissage.

La répartition entre formation en présentiel et en classe virtuelle est quasiment égale en volume d'heures mais la classe virtuelle touche un volume double de participants. La classe virtuelle est le support idéal pour des formats courts. Elle permet de réunir un grand nombre des atouts de la formation en présentiel sans les contraintes de déplacement. Peuvent néanmoins manquer l'interconnaissance personnelle approfondie et le fait de sortir de son contexte de travail, d'où l'importance de conserver des propositions de présentiel également. Le support de la classe virtuelle correspond à un chaînon manquant entre le format très court des e-learning (1 à 30 minutes) et le format long du présentiel (1 à 2 jours). Il est aussi très positif eu égard à l'éclatement de nos équipes sur l'ensemble du territoire français, car il permet un accès facilité à tous, quel que soit son lieu de travail.

Le nombre de classes virtuelles connaît une augmentation très forte de 54% en 2021 par rapport à 2020, ce qui met en lumière une dynamique très profonde dans l'usage de ce nouvel outil.

Les volumes massifs sur le format e-learning et le taux d'accès à la formation s'explique par la forte mobilisation des agents dans la réalisation de leur passeport conformité, favorisé par une incitation très active des services RH pour atteindre ces objectifs.

1.2.2 - Offre d'accompagnement personnalisé au travers du tutorat

Le tutorat est une démarche d'accompagnement personnalisée dont les applications peuvent prendre différentes formes :

- ✓ Le tutorat, qui préfigure d'ailleurs l'AFEST
- ✓ Une offre pédagogique ciblée en complément du distanciel : la nouvelle offre réfléchiée en 2021 pour la préparation aux examens professionnels propose un tutorat systématique et personnalisé pour accompagner en distanciel les agents dans leur stratégie de préparation. L'agent défini avec son tuteur le parcours le plus adéquat dans sa préparation et peut « piocher » dans une offre très riche : boîte à devoirs, banque de questions, aide à la préparation du RAEP, e-learning sur les connaissances de base de l'administration... Le démarrage de cette offre témoigne de l'engouement pour cet accompagnement avec, sur le premier trimestre 2022, 454 inscrits et 244 formés.

1.2.3 - Autres démarches d'innovations

Dans une volonté de diversifier les approches pédagogiques, chaque école est en quête de solutions pédagogiques renouvelées pour favoriser les simulations professionnelles ou diversifier les approches pédagogiques.

Ainsi, pour accompagner le déploiement du plan de relance, l'école des Territoires a proposé de nouvelles modalités pédagogiques pour accompagner les programmes à destination des équipes commerciales :

- théâtre d'entreprise
- visite apprenante (« learning expedition ») en réalité augmentée
- mise en situation / simulation d'entretiens commerciaux avec de véritables clients, venus jouer leur rôle
- « serious game » virtuel : modélisation de parties prenantes (avatar 3D et scénarisation de situations)

De même, l'équipe formation de la direction des politiques sociales a élaboré une formation sur mesure pour accompagner les agents des centres d'appel de la direction de la formation professionnelle mêlant exercices de double écoute et simulations.

L'école du management a, pour sa part, innové en déployant le parcours primo manager dont la particularité est d'intégrer une phase de « coaching » et d'entretien tripartite associant l'agent, le manager et le formateur pour définir les axes de travail.

2) Une année 2021 marquée par une forte activité

2.1 - Vision d'ensemble de l'activité

Quelques chiffres clés – taux de progression global 2019/2021

Progression du nombre d'agents ayant suivi au moins une formation : +87%

Augmentation du nombre d'heures de formation : +22%

Taux d'accès à la formation : 99% contre 79,9 % en 2019

L'année 2021 marque un très fort rebond du volume d'heures de formation dont le total dépasse largement les scores d'avant pandémie. Cette tendance devrait se confirmer en 2022, mais il n'est pas possible de déterminer actuellement s'il s'agit d'un rattrapage d'une baisse provoquée en 2020 par les confinements ou bien d'un nouveau rythme dans les usages de formation.

Le nombre d'agents ayant suivi au moins une formation dans l'année est en très forte augmentation en suivant une courbe ascensionnelle au fil des années. Le nombre de participants avait chuté de 50% en 2020 mais a rebondi de 133% en 2021 pour finalement représenter une hausse de 22% par rapport au niveau de 2019.

Ces chiffres traduisent une accessibilité accrue et un « effet volume » de la formation résultant de la mise à disposition de formats courts pour les formations obligatoires, comme pour les formations de sensibilisation, préparation concours ou de l'accompagnement des transformations quotidiennes (outils « TEAMS » par exemple).

La durée moyenne de formation, qui se situe à 24,3 heures par personne revient dans la tendance déjà installée depuis plusieurs années, c'est-à-dire une diminution du temps de formation démarrée depuis 2018 (pour rappel : 25,9h en 2019, 24,7h en 2018 et 34,4h en 2017)

Le taux d'absentéisme continue d'être au minimum (1,1%) pour les mêmes raisons qu'en 2020 : l'émergence des classes virtuelles apporte une grande souplesse en supprimant les contraintes de déplacement et en proposant des formats par ½ journée, plus compatibles avec l'organisation du travail.

La répartition des formés par direction est équivalente aux années précédentes. Toutes les directions évoluent de concert en augmentant leur taux d'accès à la formation dans des proportions similaires.

L'impact du « passeport conformité » sur le plan de formation individuel et collectif est un point d'attention.

Compte-tenu des chiffres précédents, on peut calculer que le passeport conformité représente 26% du volume d'heures collectif, 16% dans la moyenne d'heures de formation de chacun et correspond à 46% du nombre de participants total.

Le taux d'accès à la formation serait de 84,7%² sans le passeport conformité (99,8% sur l'ensemble des formations).

En conclusion, le passeport conformité compte fortement dans l'effort de formation de l'Etablissement public, en ajoutant beaucoup d'heures de formation supplémentaires sur l'ensemble de l'activité, mais peu sur le plan individuel puisque le taux d'accès à la formation est très élevé même en soustrayant ces formations obligatoires.

Cette augmentation générale de la participation aux formations s'effectue avec un niveau de satisfaction qui reste à un niveau équivalent par rapport aux années précédentes.

A cet égard, le taux de satisfaction est mesuré de deux manières différentes :

- par démarche volontaire de l'agent qui peut attribuer une note sous une forme « avis/commentaires » en fin de fiche pédagogique dans Form&Vous, formalisé par un nombre d'étoiles allant de 1 à 5 (5 représentant le niveau de satisfaction le plus élevé).

La note moyenne attribuée en 2021 est de 4,36 sur 5 sur un ensemble de 1898 avis.

En réalisant un détail uniquement sur les nouvelles modalités comme la classe virtuelle et l'e-learning la note est de 4,28 pour 953 avis exprimés. Le niveau de satisfaction est très proche entre les différents formats.

- Une autre mesure est effectuée grâce au questionnaire d'évaluation « à chaud » envoyé le lendemain de la session de formation en présentiel et en classe virtuelle. Le formulaire contient 13 questions évaluée sur une échelle de 1 à 4.

En 2021, la moyenne de toutes les sessions est de 3,52 sur 4 (3,66 en 2020).

² En comparaison, 80 % chez AFD, 64,3% CDC Habitat, moyenne française 40% selon institut CEREQ – chiffres 2020

2.2- Approche par Ecole

Les écoles sont parrainées chacune par un ou plusieurs membres du comex et sont en lien avec un groupe d'experts dans chaque domaine. Ce maillage fort, ancré sur le terrain, assure une véritable cohérence entre les besoins et les projets d'accompagnement des montées en compétence.

Chaque école peut proposer jusqu'à plusieurs dizaines de modules. L'ensemble des écoles cumulaient en 2021 près de 300 modules.

Pour autant, c'est bien une logique de transversalité et de complémentarité entre écoles qui prévaut ; l'approche par modules et compétences permet de créer et mobiliser des modules de différentes écoles pour créer des parcours pertinents et adaptés.

L'offre de chaque école est présentée de manière plus détaillée en annexe. On retiendra ici les points saillants de l'année 2021.

Vision synthétique des écoles

L'ÉCOLE DU DIGITAL	L'ÉCOLE DE LA PERFORMANCE	L'ÉCOLE DE LA FINANCE	L'ÉCOLE DU MANAGEMENT	L'ÉCOLE DES TERRITOIRES
S'adapter aux rapides mutations des écosystèmes digitaux nécessitant des expertises de plus en plus pointues. Se professionnaliser dans le cadre de la communauté digitale.	Accompagner le déploiement de la démarche « Efficaces ensemble ». Diffuser une culture et une méthodologie communes en matière de performance et d'amélioration continue.	Proposer une offre transversale et ouverte. Une douzaine de thèmes de compétences financières communs aux différents métiers et directions	Programmes de développement des compétences managériales. Programmes de développement des Viviers du Groupe.	Proposer un ensemble de savoir innovant et opérationnel pour maximiser l'impact de la Banque des territoires dans la lutte contre la fracture territoriale
Lancée en juin 2020	Lancée en septembre 2020	Lancée en mars 2021	Lancée en juillet 2021	Lancée en octobre 2021
110 modules disponibles	9 modules disponibles	57 modules disponibles	59 modules disponibles	60 modules disponibles
1072 Inscrits	81 Inscrits	1073 Inscrits	943 Inscrits	1265 Inscrits

2.2.1 - L'école du digital

2021 est une année de déploiement complet pour cette école qui a été lancée en juin 2020.

L'école du digital rassemble toute l'offre de formation liée aux nouvelles expertises digitales. Tous les métiers sont concernés par l'impact des nouvelles technologies et des nouveaux modes de gestion de projet et l'école joue parfaitement son rôle de creuset pour ces nouvelles compétences.

Elle a accueilli 1329 participants dont 44% sont issus de la direction SI, l'autre partie provenant de toutes les autres directions. En externe, 115 participants appartiennent à ICDC, filiale avec laquelle l'école du digital entretient une étroite coopération.

3 grandes thématiques se sont imposées en 2021 : les nouveaux modes de gestion de projet, le traitement de la donnée et la cybersécurité.

2.2.2 - L'école de la performance

Si septembre 2020 a acté le lancement de l'école avec un objectif d'installation d'une nouvelle expertise grâce à la certification de 30 agents, l'année 2021 a permis de former 490 agents, avec un objectif prioritaire de former les managers qui doivent ensuite animer leur collectif de travail et répondre aux sollicitations de leurs agents initiés à la démarche. Les managers eux-mêmes doivent aussi être en mesure de proposer des pistes d'amélioration.

2.2.3 - L'école de la finance

L'école de la finance s'est ouverte en mars 2021. Sa première promesse est de proposer une offre transversale ouverte à tous les agents de la Caisse des Dépôts. Cela s'est traduit par l'identification d'une trentaine de thèmes de compétences financières communs aux différents métiers et directions ; ces thèmes de compétences sont répartis par niveau – compétences socles, applicatives et « de pointe » – afin de dessiner des parcours en fonction de du profil et des besoins (ou d'un projet spécifique).

La seconde promesse de l'école de la finance est de proposer une offre de formation de qualité, adaptée à notre stratégie financière et à notre écosystème, traduisant les besoins exprimés par les opérationnels, et qui s'inscrit dans les meilleures pratiques de place.

Enfin, cette offre s'appuie sur des partenariats, au sein du Groupe comme de l'écosystème financier français. Elle a en effet été construite en lien avec certaines de nos entités et filiales comme Novethic, l'Institut CDC pour la recherche, la SFIL ou encore le FRR ; des partenariats seront également développés avec des associations professionnelles pour capitaliser sur notre présence sur la Place financière.

Son action est centrale pour le développement et le maintien des expertises de l'Etablissement public. Son offre sera complète en fin d'année 2022.

En 2021, elle a accueilli 1040 participants.

2.2.4 - L'école du management

L'école traduit dans ses programmes le projet « Grandissons ensemble » en mettant l'accent sur l'autonomie et l'adaptation des managers aux nouveaux modes de travail.

L'école compte 37 modules s'adressant à tous les niveaux de manager, du débutant à l'expérimenté, ainsi que 2 viviers spécifiques à des cadres à potentiel dans le Groupe.

En 2021, 544 participants provenaient de l'Etablissement public et 225 participants des filiales du Groupe. La mixité entre les participants des différentes entités du Groupe est très appréciée, elle permet d'ouvrir les perspectives vers d'autres contextes et démultiplie l'impact des formations.

En 2021, la DRH a engagé une action visant à accompagner 100% des managers prenant pour la première fois cette fonction : les primo-managers. Chacun est contacté et informé, ainsi que son manager, par son réseau RH de proximité, puis inscrit dans le parcours.

2.2.5 - L'école des territoires

Lancée en octobre 2021, l'école des Territoires accompagne les axes stratégiques de la Banque des Territoires, composés de plusieurs volets :

- accompagnement du Plan de relance,
- accompagnement des Politiques publiques,
- accompagnement des transformations internes

Sur chacun de ces items, l'école des Territoires a développé un ensemble de nouveaux parcours permettant la montée en compétences des agents : Santé Médico-social, Organismes Fonciers Solidaires / Bail Réel Solidaire, Cohésion sociale et territoriale (ESS), Posture commerciale, Conduite de projet territorial, Ingénierie financière analyse des risques, Analyse extrafin / Développement Durable, Gestion de la Relation Client (GRC)

L'un des éléments forts de la doctrine de l'école des Territoires est l'ouverture à l'externe, afin de permettre l'acculturation des contreparties à nos champs et modalités d'intervention, afin d'optimiser la mise en œuvre des projets de territoires.

2.3 - Formations hors écoles

2.3.1 - Direction des Politiques Sociales

En cohérence avec la réorganisation de la DPS au 1^{er} mars 2021 et les orientations de son nouveau Plan Stratégique « Cohésion 2025 », le développement des compétences pour la DPS s'est structuré autour de 2 axes majeurs, avec les mutualisations d'activités en cours entre les sites de Paris, Bordeaux et Angers et l'élargissement du cœur de métier aux domaines de la formation professionnelle, du handicap et du grand âge/Santé.

Pour autant, eu égard aux enjeux et aux effectifs concernés, le domaine Retraite représente une large part dans les actions de formation déployées, avec une orientation stratégique de répondre aux projets Retraite, au cœur de l'actualité des Politiques sociales ainsi qu'aux évolutions réglementaires.

Parmi les projets structurants pour la DPS, figurent le passage à la Déclaration Sociale Nominative (DSN) et la mise en place du Répertoire de Gestion des Carrières Uniques (RGCU). Opérationnel au 1^{er} janvier 2022, le passage en DSN de tous les employeurs, des principaux fonds de la DPS, a fait l'objet de déploiement de modules de formation couplées à des formations en situation de travail (immersions) au sein des équipes de gestion qui se sont déroulées jusqu'au 1^{er} trimestre 2021, et pour les téléconseillers des centres de contacts retraite Angers et Bordeaux (90 jours et agents formés : Ircantec en mars 2021, RAFP en juillet 2021, CNRACL en octobre 2021)

Avec le développement et l'attractivité de la plateforme employeurs (PEP'S), l'interlocution unique des employeurs rend indispensable l'harmonisation des processus de gestion et le passage d'une gestion par régime à une gestion « multi-régimes ». Ces évolutions stratégiques ont été accompagnées par la mise en œuvre de plans de formation conséquents à l'attention des services employeurs puis des centres de contact retraite des sites (Angers et Bordeaux).

L'année 2021 a donc permis d'accompagner la montée en compétences des gestionnaires des services employeurs (au total, 6 vagues successives organisées de mars à novembre 2021, soit près de 100 agents sur un parcours d'environ 26 jours) et les chargés d'accueil téléphoniques sur 2022 (50aine téléconseillers sur parcours de formation de 7 jours).

Les retours d'expériences consolidés au fur et à mesure des vagues/sessions organisées ont permis de stabiliser un cycle de formations « multi-régimes » (Ircantec/CNRACL/RAFP). Le nouveau cycle structure la montée en compétences dans le temps d'un nouvel arrivant sur les activités employeurs « socle », amorçant ainsi l'orientation prise dans le cadre de l'Ecole des politiques sociales (EPOS) avec un parcours de formation structuré autour de blocs de compétences mutualisées et des modalités de formation innovantes (e-learning sur la réglementation CNRACL, sur l'outil de gestion CLX).

Ces différents parcours permettent aux téléconseillers et gestionnaires sur leur périmètre respectif, d'accompagner et guider les employeurs dans le traitement des déclarations faites en DSN, le suivi des versements des cotisations et la gestion des anomalies sur les 3 principaux fonds en lien avec la plateforme PEP'S et l'interlocution unique développée.

L'« Interlocution Unique vis-à-vis des employeurs » pour les régimes CNRACL, Ircantec et RAFP est effective depuis le 3 janvier 2022 pour les services de gestion et depuis le 1^{er} février 2022, pour les centres de contacts avec le numéro unique employeurs.

2.3.2 - La préparation aux examens professionnels et aux concours

Pour les formations dites « promotionnelles », l'année 2021 a été marquée par une séquence de renouvellement de l'offre du fait de la fin des accords-cadres en cours en novembre 2021. Le projet a démarré en début d'année 2021 pour assurer une continuité parfaite entre les plans.

L'analyse du marché précédent a permis de déterminer des axes d'amélioration, qui ont été intégrés dans le nouvel appel d'offre.

En 2021, les chiffres clés de cette formation promotionnelle sont :

- 1231 stagiaires,
- 184 devoirs corrigés

Certains choix ont structuré la nouvelle offre :

- Proposer deux modalités pédagogiques qui se complètent : le présentiel et le distanciel (classe virtuelle et nouveaux e-learning)
- Créer de nouveaux modules fondamentaux accessibles à tous les candidats quelle que soit l'épreuve préparée
- Offrir de nouvelles ressources pédagogiques (une banque de questions par examens et concours)
- Un tutorat (100 % distanciel 30 mn par stagiaire et personnalisé adapté à la spécificité de chaque module) :
 - pour l'entraînement aux épreuves écrites avec une correction personnalisée de copies
 - pour la préparation au dossier RAEP : 2 relectures du dossier sur la forme uniquement pour garantir l'égalité de traitement des candidats.

Cette offre de formation est accessible toute l'année et proposera à l'avenir un plus grand nombre de sessions de préparation à l'oral dès la publication de la liste des « admissibles ».

2.3.3 - Module E Learning sur le sexisme ordinaire

Le module « Agir contre le sexisme ordinaire : Parcours de sensibilisation 2022 » a été développé conjointement avec le réseau Alter Egales, avec la référente égalité professionnelle et diversité, ainsi qu'un prestataire externe « Artips ».

Il constitue une 1^{ère} brique de notre action de sensibilisation / formation au sujet d'égalité professionnelle.

Les différentes séquences du module e-learning permettent de mieux décrypter les comportements sexistes et d'apprendre à y réagir en s'appuyant sur la méthode DIRE (Diagnostiquer, Identifier, Recentrer et Eclairer). Composé de huit capsules de huit minutes, cet e-learning permet à chacun de mieux comprendre les comportements sexistes, de connaître le contexte légal et de se confronter à des situations concrètes.

Il s'adresse à tout le monde, aux femmes comme aux hommes. Il est disponible en libre-service et a été suivi par 75 personnes en 2021, et 235 depuis sa mise en ligne dans sa version initiale.

Sa nouvelle version, qui sera en ligne en 2022, a été mise à jour récemment en fonction des dernières évolutions légales (agissements sexistes, outrage sexiste etc.) et sociétaux (travail à distance par exemple). Le design complet du module a été redessiné. Cette nouvelle version constituera d'ailleurs une des actions de formation obligatoire au titre de l'intéressement 2022.

2.3.4 - Parcours de formation des CRH

A été lancé début 2021 un parcours de formation dédié aux Conseillers RH et personnalisé selon leurs besoins de montée en compétences. Une dizaine de formations leur sont proposées (outil spécifique CRH, bilan des compétences, connaissance CDC, gestion de projets etc.) ainsi qu'une immersion fonctionnelle en Direction Métier. Leur parcours est accessible via le catalogue F&V.

Nouveauté 2022, certaines formations se feront en interentreprises et la formation "Maîtriser les statuts public et privé à la CDC" est entièrement retravaillée et sera disponible dès l'été 2022.

2.3.5 - Programmes d'ouvertures

1800 agents, managers et cadres de direction du Groupe ont suivi en 2021 les programmes d'ouverture au travers de ses différentes séquences :

Café de l'histoire

Négociateur comme Simone Veil, Rocard, Catherine de Médicis, Mazarin, Munich, Staline.

Webinaires

Comment apprivoiser son stress, libérer votre cerveau grâce aux neurosciences, Peut-on se prétendre humble sans manquer d'humilité.

Conférences

Nouvelles organisations du travail : où et comment va-t-on travailler demain ? Le pouvoir de la reconnaissance au travail.

Forums du Monde d'après

Trouver des solutions innovantes et frugales ; Comment pensez le monde et la finance après la crise Covid ?

Journée de lancement de l'Université CDC

Pourquoi une université dans une administration/entreprise ? Quel est le rôle de l'apprentissage dans un monde qui change. Que peut apporter Montessori à la formation des adultes.

Séminaire Connaissance du groupe Viviers

En 2022, ce programme a vocation d'être ouvert à l'ensemble des agents de l'Établissement public

3) Dispositifs d'accompagnement

3.1 - CFP/CFP

Quelques chiffres clés

112 demandes de CPF déposées

9 demandes de CPF spécifiques (jours concours)

4 Congés de Formation Professionnel (CFP)

Avec la création sur le dernier semestre 2021 de la fonction de conseillers en compétence, les agents trouvent désormais un conseil de proximité pour accomplir leurs démarches et disposer d'un conseil personnalisé pour mobiliser les acquis de leur compte personnel de formation (CPF) ou pour bénéficier d'un congé de formation professionnel (CFP).

La mise en place de ce réseau a permis de consolider une doctrine commune de traitement des dossiers et ainsi garantir aux agents une équité de traitement.

Il est à noter que le faible nombre de CFP s'explique par la nature même des formations concernées. En effet, celles-ci concernent essentiellement des formations longues et diplômantes qui se déroulent en présentiel, la distanciation des formations durant cette année marquée par le COVID est l'explication de ce résultat

3.2 - Apprentis

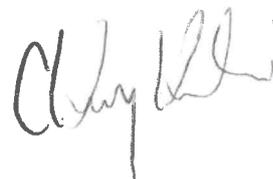
Le nombre d'apprenti(e)s en 2021 est 228 dont 166 nouveaux recruté(e)s. Les objectifs de recrutement d'apprentis sont en forte augmentation, plus de 30% dès 2021, avec une trajectoire qui continuera à augmenter ensuite. L'accent est porté sur le recrutement d'apprentis issus de la diversité et en situation de handicap, pour répondre aux engagements de l'accord handicap.

Dans ce cadre, le service formation accompagne ces agents dans leur montée en compétence en leur ouvrant l'accès à l'ensemble de l'offre en catalogue.

CONCLUSION

L'année 2021 est donc une année dense par ses réalisations en matière de formation, et notamment caractérisée par l'installation de l'Université CDC. C'est aussi un point de départ ouvrant les perspectives du plan triennal lancé en 2022 qui bénéficie de toutes les étapes franchies lors du plan triennal 2019-2021 : premiers dispositifs de reconversion, mise en place de certifiants et de nouvelles modalités pédagogiques.

Caroline KRYKWINSKI



ANNEXE 1 – REALISATIONS DES ECOLES

Ecole de la finance

Les fondamentaux

L'Ecole de la finance s'attache à proposer un ensemble de modules fondamentaux permettant d'acquérir des bases dans la plupart des domaines d'intervention de l'Etablissement public.

Parmi les formations les plus utilisées :

« Le modèle économique de la CDC »

Cette formation est un contenu en e-learning qui a été suivi par 90 personnes. Il offre de manière synthétique des éléments sur le type de ressources de la Caisse des Dépôts et leur emploi. Le fonctionnement des fonds d'épargne fait l'objet d'un détail particulier.

Les fondamentaux de la banque a été suivi par 46 participants, dont un quart étaient issus de Direction des Clientèle Bancaires et les trois quarts restants provenaient des autres directions. Le contenu permet en deux heures d'avoir une première approche de la banque et son environnement, des activités bancaires, des comptes, du cadre réglementaire et des obligations d'un établissement de crédit.

« L'analyse financière sur 4 niveaux » (105 participants)

Les quatre modules d'analyse sont une offre devenue classique au sein des formations en finance. Ils concernent environ 50 à 60 personnes par an, qui franchissent 1 ou plusieurs niveaux. 50% des participants provenaient de la Direction Banque des Territoires et 50% provenaient des directions DEOFF, DFIN, DGDR, DJF.

La maîtrise de l'investissement dans des projets immobiliers

Ce savoir-faire est abordé avec un parcours en 2 niveaux (« Immobilier 1 – De la promotion à la construction d'un projet immobilier » et « Immobilier 2 – Le financement des projets immobiliers ») qui a bénéficié à 60 participants.

De la transition durable à la finance durable

L'année 2021 était une année de renouvellement des programmes consacrés à toute la thématique du développement durable. Les formations en place n'ont concerné que des volumes modestes de stagiaires, dans l'attente de la nouvelle offre. Les programmes traitent de l'impact de la transition écologique sur la finance et développent 12 modules couvrant tous les sujets sur tous les niveaux, totalisant 51 heures de programme sur l'ensemble.

Le e-learning « Transition durable : Intro. » a concerné 62 participants ; il est désormais remplacé par plusieurs contenus plus précis et réactualisés.

Certains experts ont pu recourir à des formations spécifiques comme la « structuration d'un projet d'énergie renouvelable » (9 personnes) et « Finance et Biodiversité » (8 personnes).

Les enjeux réglementaires

Deux modules importants ont été déployés pour approfondir les connaissances et la maîtrise de populations spécifiques : DEOFF, DFIN, DCPC

« Le rôle de L'ACPR et enjeux pour la comptabilité » (116 personnes, dont 56 agents de DEOFF et 60 agents de DFIN). Cette formation permet d'aborder tout le déroulement d'un contrôle sur place par l'ACPR, comment adopter les bons réflexes ainsi que les étapes de suite comme les mesures de police administrative et les risques de sanction.

« La supervision prudentielle » (55 personnes dont 20 agents de DEOFF et 55 agents de DCPC) qui aborde le statut de la Caisse des Dépôts au regard du droit bancaire européen, le nouveau cadre réglementaire Caisse des Dépôts issu de la loi PACTE, ainsi que les grands enjeux de gestion financière, du contrôle interne, de la gouvernance bancaire et des applications aux filiales bancaires et non bancaires, ainsi que les pouvoirs de supervision et sanction de l'ACPR vis à vis de la Caisse des Dépôts.

Ecole du management

Le parcours primo-manager

Le parcours primo-manager débute à J-20 au plus tard avant la prise de poste et l'agent réalise ensuite 5 modules au fil des mois :

- Réussir ses 100 premiers jours
- Incarner les bonnes pratiques managériales
- Booster l'autonomie des agents
- Mobiliser les agents

Du temps pour soi et pour son équipe

Pour certains modules, des sessions sont spécifiquement dédiées à cette population et pour d'autres les groupes de participants mélangent des managers de maturité différente, assurant ainsi un partage d'expérience. 50 « primo-managers » ont démarré leur parcours en 2021. Les participants apprécient la sécurité que procure l'accompagnement individualisé par les équipes RH ainsi que la progressivité des apprentissages au fil des modules. Ce dispositif est associé à l'offre de coaching interne proposée en simultané et qui vient ainsi compléter les apprentissages en collectif par des prises de recul et un ancrage des postures managériales.

Chez les managers confirmés, le module le plus utilisé est « Incarner les bonnes pratiques managériales » (42 personnes) ce qui démontre l'implication dans le programme « Grandissons ensemble ». En effet, le programme de cette formation concerne le socle des comportements attendus au sein de la Caisse des Dépôts, c'est-à-dire la logique de feed-back et de co-construction, l'implication de sa propre hiérarchie pour gagner en efficacité. Le mode d'apprentissage choisi utilise au maximum l'évaluation et l'échange entre pairs pour obtenir une élaboration dynamique de nouvelles pratiques. Les principes de la démarche Grandissons ensemble sont ainsi incarnés par les managers qui s'approprient et mettent en perspective dans leur contexte et environnement de travail les 3 grands piliers.

Le management hybride

Au-delà des thématiques habituelles que sont les fondamentaux du management, l'efficacité personnelle, la gestion des relations interpersonnelles, la communication, la confiance, et le leadership, en 2021 c'est l'adaptation aux nouveaux modes de travail hybride qui a été la thématique la plus développée. En effet, la pandémie a créé une réelle disruption dans les habitudes de travail et les usages à distance sont devenus prégnants. Les managers doivent se réinventer et sont mis sous tension avec de nouvelles problématiques à gérer.

L'école du management a développé 3 formations principales soutenues par des contenus complémentaires consultables en amont, en aval de la session ou de manière autonome. L'ensemble de ces modules totalisent 32 heures de formation. 94 stagiaires ont utilisé ces différents modules.

Les modules principaux, « Manager les équipes en mode hybride », « Management à distance - Mobiliser et manager à distance les agents de son équipe », « Management à distance - Booster à distance l'autonomie des agents de son équipe » alternent des séquences en présentiel et à distance principalement sous forme d'ateliers abordant les sujets de communication, de rythme de travail, de détection des RPS, de création d'un nouveau cadre de travail collectif.

Pour compléter ce travail collectif, chaque manager peut profiter à son rythme de connaissances complémentaires grâce à 4 webinaires diffusés sur la plateforme Form&Vous : « 4 conseils concrets pour bien manager en télétravail », « Les clés pour booster la dynamique collective dans un contexte de collaboration

hybride », « distanciel-vs-présentiel comment rendre une relation collaborative plus qualitative », « manager en mode hybride, les clés pour réussir »

Une nouvelle proposition : Les parcours

L'offre de formation évolue régulièrement vers une prestation de service individualisée permettant un développement de compétences sur-mesure pour chaque agent. L'Ecole du management est précurseur dans ce domaine en proposant dès 2021 des modèles de parcours qui seront utilisés par les conseillers en développement des compétences au cours des rendez-vous de conseil personnalisé.

Les parcours proposés permettent de tracer un itinéraire progressif dans l'apprentissage selon son profil ou ses attentes.

Actuellement, il existe 4 parcours identifiés dans l'Ecole du management : le manager débutant, le manager hybride, le manager transversal et la communication du leader.

Les viviers : « Vivier Perspective Groupe » et Vivier Ressources Dirigeants »

Deux viviers de futurs cadres de direction sont constitués chaque année pour accompagner, former et promouvoir les talents du Groupe. Ce fonctionnement sous forme de promotions de formation collective et de suivi individualisé de carrière est un modèle en termes de prestation de service RH et servira d'exemple dans le cadre de la mise en place de parcours de reconversions collectives. Les viviers sont l'un des leviers de la mise en œuvre du projet « Vision Groupe ».

En 2021, les viviers se composent de 36 personnes concentrées dans 2 promotions « Vivier Perspective Groupe (VPG) » et « Vivier Ressources Dirigeants (VRD) ». Les membres des viviers sont proposés par leur manager afin de passer un dispositif de sélection par entretien et par un dispositif de centre d'évaluation « assessment center ».

Le parcours d'accompagnement et de formation collectif des viviers est réparti sur 18 mois. L'objectif est de préparer la relève d'une partie des cadres de direction à moyen (VPG) et court terme (VRD). Cela se concrétise par le renforcement de la culture Groupe pour l'ensemble des viviers mais aussi :

La consolidation des postures transversales, le développement du leadership et la communication du leader pour la VRD

La maîtrise des fondamentaux du « business », de la finance, de l'économie, de la stratégie, du management agile, du travail en mode projet transversal, et la relation client innovante pour la VPG.

Le rythme pédagogique utilise une alternance d'apprentissages individualisés, d'apprentissages collectifs ainsi que du co-développement.

Ecole du digital

Les méthodes de gestion de projet (agilité, SCRUM etc)

Elles représentent 20% du volume global de formation de l'Ecole du digital, soit 1851 heures de formation pour 154 participants.

Parmi les formations les plus sollicitées on peut citer :

« Le nouveau modèle opérationnel »

293 agents se sont formés en 2021 sur la stratégie de plateforme digitale et ses conséquences sur le modèle de développement d'Etablissement Public.

Le modèle opérationnel évolue vers des principes de projets agiles et d'agilité à l'échelle. Chaque agent doit comprendre les enjeux de la stratégie de plateforme.

Les participants à cette formation proviennent de toutes les directions de l'Etablissement Public.

« *Professional SCRUM PRODUCT OWNER* » (PSPO)

Au sein des méthodes agiles, la méthode SCRUM s'est imposée et le rôle de « product owner » garantit l'adéquation entre les développements informatiques et les attentes des clients.

Cette expertise a été rapidement désignée comme une fonction clé et la montée en compétences en la matière s'appuie sur un process solide de formation grâce à une offre récurrente et certifiante. Ce format permet de qualifier des agents appartenant déjà à l'univers des Systèmes d'Information, mais également de servir de passerelle pour intégrer des agents voulant se reconvertir en interne.

La formation fait partie des 8 formations certifiantes « scrum.org » délivrées dans le cadre de l'Ecole du digital visant à développer les compétences en « product management » :

« Professional Scrum With Kanban – PSK 1 »

« Professional Scrum product owner (PSPO) »

« Professional Scrum master – PSM »

« Professional scrum master 2 – PSM 2 »

« Applying professional SCRUM – APS »

« Professional SCRUM with user expérience – PSU »

« Professional agile leadership – evidence based »

« Professional agile leadership essentials / PAL-E »

La formation PSPO s'inscrit dans le projet de transformation numérique de l'Etablissement public et spécifiquement dans la transformation systémique engagée de notre modèle opérationnel vers un mode produit. Cette formation stratégique a concerné 46 agents, soit 694 heures de formation.

La formation « PSPO » est mise en place en étroite coopération avec ICDC et animé par un formateur interne spécifiquement formé sur la délivrance des certifications scrum.org

Cet ensemble de formation participe à la création au bon fonctionnement de l'univers des « agilistes » de l'Etablissement public

La certification n'a pas été rendue obligatoire mais dans le cadre de l'Ecole du digital, les agents sont incités à passer l'examen pour valoriser leur parcours.

Les formations du bloc « DATA »

L'ensemble des 23 formations du bloc de compétence représentent 35% du volume total, soit 430 participants, soit 3145 heures de formation

Parmi ces programmes c'est le module « Privacy by design » qui a généré le plus de volume.

Les équipes de la DSI se sont majoritairement formées sur le sujet avec 107 agents sur un total de 172. Ce taux de participation est le résultat d'une campagne spécifique de formation compte-tenu des enjeux. Une seconde campagne pour la DSI sera menée tout début 2022. D'autres modules seront déployés auprès d'autres filières dont notamment les RH, le marketing, l'audit etc.

Le module aborde les techniques d'application du RGPD dès la conception d'un projet de traitement des données. Ce module fait partie du plan général de formation relatif à la « protection des données personnelles » élaboré en coopération avec la déléguée à la protection des données (Digital Protection Officer). Sur une journée, chaque participant aborde les problématiques juridiques, les bonnes pratiques du développeur et mise en contexte grâce à des études de cas.

« Sensibilisation à la sécurité des SI »

Les formations à la sécurité SI représentent environ 12% du volume d'heures totales de formation de l'école du digital, c'est-à-dire 170 agents.

Cette formation est destinée à tous les agents de l'Etablissement public et spécifiquement aux nouveaux arrivants. Elle permet à tous d'identifier les enjeux et les bons réflexes à avoir dans ses comportements au quotidien en termes de sécurité informatique. Un sujet récurrent qui nécessite l'implication de tous.

Une opération spéciale de formation a été menée par la direction GDA pour former une grande majorité de ses équipes face au risque de sécurité.

Ecole de la performance

Si 2020 a été l'année du lancement de l'école, avec un objectif d'installation d'une nouvelle expertise grâce à la certification de 30 agents, l'année 2021 avait comme objectif prioritaire de former les managers qui doivent ensuite animer leur collectif de travail et répondre aux sollicitations de leurs agents initiés à la démarche. Les managers eux-mêmes doivent aussi être en mesure de proposer des pistes d'amélioration.

L'Etablissement public souhaite accélérer sa dynamique de transformation en s'appuyant notamment sur la simplification et l'optimisation de ses processus pour accroître la satisfaction du client et de l'agent. Une démarche de performance opérationnelle intitulée « Efficaces ensemble » a été mise en place, accompagnée du déploiement d'une culture de l'amélioration continue.

L'école ambitionne de former l'intégralité des managers d'ici 2023.

L'offre de formation s'organise pour toucher toutes les parties prenantes.

Les modules d'initiation « La performance opérationnelle illustrée par des projets métier » et « Performance opérationnelle et amélioration continue » ont accueilli 434 participants provenant de toutes les directions.

Ces deux modules en e-learning permettent en 30 puis en 45 mn d'acquérir des notions de base, tel que définir et comprendre les principes de la performance, voir et analyser des cas pratiques.

Les modules sont composés de vidéos et d'interviews de agents de l'EP détaillant des projets qui ont été menés en suivant les concepts de la performance opérationnelle et en utilisant ces outils. Il s'agissait de contextualiser au maximum les savoirs pour permettre à chacun de visualiser les apprentissages méthodologiques dans son environnement concret.

Les managers et les chefs de projet peuvent accéder à une offre dédiée consacrée aux outils d'animation comme le management visuel, l'utilisation des rituels d'équipe et des modes de fonctionnement issus des méthodes agiles.

Les modules « Comprendre le rôle des rituels », « embarquer son équipe grâce aux outils de facilitation agile » et « gagner en efficacité collective grâce au management visuel » se déroulent en présentiel ou en classe virtuelle, ils ont totalisé la participation de 59 managers répartis dans toutes les directions. C'est 139 managers qui sont déjà formés depuis le lancement en 2020.

En 2021, l'école a aussi souhaité engager les cadres de direction dans cette démarche de performance opérationnelle. Une formation, animée par le consulting interne, leur a été particulièrement dédiée. Cette formation-atelier guide les cadres de direction dans la mise en place d'un sponsorship efficace pour accompagner leurs équipes dans leurs chantiers d'amélioration.

Direction Banque des territoires et Ecoles des territoires

L'action de l'École des territoires a été fortement mobilisée sur les différents axes découlant du plan de relance.

Parcours « santé médico-social »

Ce nouveau parcours, proposé en distanciel (streaming), a réuni plus de 200 agents et 40 pour les études de cas. Il vient s'ajouter aux parcours « Habitat spécifique » (social/médicosocial – prêtreur) qui a réuni 26 agents (présentiel) et « expertise des projets dans le secteur social et médico-social » (19 agents)

Ce Parcours « santé médico-social » (distanciel - en partenariat avec la DPS), est à destination des Directeurs Territoriaux (dont Handicap), Chargés de Développement Territorial et fait écho aux mesures prises dans le cadre du Plan Ségur à l'échelle du Groupe (La Poste, Arpavie, ICADE Santé, CDC Habitat, Adoma).

Il a vocation à partager les enjeux du secteur avec l'ensemble des agents en charge de l'accompagnement des parties prenantes de la santé, du médicosocial, du grand âge et de l'autonomie : serviciel (ESS), Immobilier (Foncières, rénovation thermique, intracting), habitat (spécifique, très social ou d'urgence)

Les modalités d'intervention de la Banque des Territoires et du Groupe ont été évoquées dans les 3 dimensions de l'offre :

Conseiller : présentation de l'offre d'ingénierie permettant de réaliser les études préalables et de benchmarker les solutions envisagées.

Investir : auprès des acteurs de l'économie solidaire et sociale et viabiliser leur modèle économique

Financer : mettre en place des offres de financement long terme et des solutions de restructuration financière pour les hôpitaux

Opérer : Immobilier (ICADE Santé, CDC Habitat, Adoma)

Cursus distanciel ESS – économie sociale et solidaire

Le parcours « Cohésion sociale territoriale » (distanciel) est à destination des Chargés de Développement Territorial, avec pour objectif de fédérer l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème des acteurs de l'ESS afin de présenter panorama complet couvrant :

- Les secteurs économiques de l'ESS
- Les types de structures du secteur
- Les besoins particuliers de ces structures
- L'offre de la BDT à leur attention
- Les partenariats clés, nationaux et territoriaux

Ce parcours a également permis aux chargés de développement territorial d'identifier d'autres opérateurs majeurs et partenaires de l'écosystème ESS, venus présenter leur activité (France Active, Crédit coopératif). Il a été organisé en streaming et a réuni 26 agents. Il est venu compléter et approfondir un e-learning sur l'ESS également développé en 2021, constituant un cursus thématique ESS. L'e-learning est constitué de 3 modules, qui ont réunis jusqu'à 74 agents :

Module 1 : L'investissement de la Banque des Territoires dans l'économie sociale et solidaire

Module 2 : L'économie sociale et solidaire dans les territoires

Module 3 : Connaissance générale de l'économie sociale et solidaire

Cursus EPL (Entreprises publiques locales)

Le parcours « EPL : accélérateurs du développement des territoires » (une session distancielle et une session présentielle) est à destination des Chargés de Développement Territorial. Il a pour objectif de présenter le panorama complet des typologies d'entreprises publiques locales, l'agilité de ces outils au service du développement des territoires, ainsi que l'offre de la Banque des Territoires à leur attention :

- Présentation des EPL, enjeux de gouvernance
- Offre conseiller – financer – opérer (avec la SCET et CDC Habitat)
- Focus thématiques (transport / mobilité, commerce)
- Risques, points d'alertes et critères pertinents

Afin de partager les synergies et la complémentarité de l'offre Groupe, ce parcours a fait l'objet d'une 2^{ème} session conçue sur mesure, conjointe Banque des Territoires / La Banque Postale, qui a réuni les équipes des 2 réseaux commerciaux.

Le parcours « Foncières de redynamisation » a pour objectif de former les Directeurs Territoriaux à cet outil majeur de structuration de projet dans le cadre du plan 100 foncières / 6.000 commerces de la Banque des Territoires, en accompagnement du plan de relance et du programme national Action cœur de Ville.

Ces deux parcours sont venus compléter et approfondir les deux formations « fonctionnement et spécificités des EPL » et « expertise financière et risques des SEM »

Le cursus a totalisé 118 inscriptions

Politiques publiques

Habitat

Parcours « Organismes Fonciers Solidaires / Bail Réel Solidaire » (distanciel) : à destination des Directeurs Territoriaux et Chargés de Développement Territorial, ayant pour objectif de proposer de nouvelles solutions d'accès à la propriété face à la rareté du foncier dans les zones tendues, en partenariat avec la SCET, CDC Habitat, Action logement et le ministère du logement. Ce parcours, qui a réuni 72 agents, vient compléter le dispositif d'accompagnement des agents dans l'offre de formation aux transformations de l'écosystème issus de la loi ELAN (parcours « Nouvelle Donne du logement social » - 41 agents formés)

Une formation à l'outil d'analyse financière des OLS VISIAL WEB a également été dispensée à 73 personnes.

Transition Ecologique et Energétique

Afin d'accompagner les agents de la Banque des Territoires, banque du climat, l'Ecole des Territoires a déployé 3 formations :

Parcours résidentiel « Maitrise des impacts extra-financiers – développement durable » à destination des Directeurs Territoriaux et Chargés de Développement Territorial, suivi par 16 agents

Le parcours « Biodiversité : enjeux et opportunités » en e-learning, développé avec CDC biodiversité, suivi par 38 agents

Le parcours efficacité énergétique des bâtiments, suivi par 27 agents

Accompagnement des programmes nationaux

L'Ecole des Territoires forme les chefs de Projets Petites villes de Demain en partenariat avec l'ANCT (Agence Nationale de Coopération Territoriale). Le programme de cette formation reprend des éléments d'ingénierie

pédagogique développés lors des formations internes Actions Cœur de Ville et Territoires d'Industrie mises en œuvre en 2020

Accompagnement des directions

Renforcement de la culture financière des agents

L'École des Territoires participe à la sécurisation de la délégation d'engagement mise en place à la création de la Banque des Territoires, et de l'accroissement du portefeuille de participations de la Direction des Investissements, en proposant plusieurs formations renforçant la culture et l'expertise financière : critères financiers, ingénierie financière et analyse des risques (43 inscrits), culture taux et tableaux d'amortissement (34 inscrits), LAGON investissement (52 inscrits) ;

Dans le cadre de l'accompagnement des professions juridiques et de leur transformation suite à la loi PACTE, ainsi que création d'un nouveau centre de service bancaire de la Direction Générale des Finances Publiques, le métier bancaire a également bénéficié de formations spécifiques.

L'École des Territoires assure la promotion des formations dispensées par DJF sur les volets techniques de la structuration de projets (termsheet, closing...)

Accompagnement des transformations

L'École des Territoires accompagne le renforcement de la posture commerciale dans les territoires au travers différents parcours :

Parcours résidentiel « Posture commerciale » (chargés de développement territorial – 44 agents)

La gestion de la relation client, parcours mêlant classe virtuelle, e-learning et télé-training, autour de 2 premiers modules : Les fondamentaux de la relation client (chargé de relation clientèle – 17 agents), La relation client : enjeu stratégique d'aujourd'hui et de demain (e-learning – 48 personnes)

ANNEXE 2 - LE BUDGET FORMATION 2021

	2021		2020	2019
	Notifié (K€)	Engagé 16/11/2021* (K€)	Réalisé (K€)	Réalisé (K€)
RH BDT	1 600	799	1170	890
RH CONTROLE	215	191	100	99
MANAGEMENT ET CADRES DIRECTION	1 635	1147	725	998
RH FINANCES	282	117	211	56
RH POLITIQUES SOCIALES	462	256	250	415
Transverse	2 441	3644	2996	4697
TOTAL	6 635	6154	5452	7226

* En raison des difficultés rencontrées avec la montée de version d'AFP, il n'a pas été possible d'extraire les données du réalisé au 31/12/2021.

ANNEXE 3 - Part de la masse salariale consacrée à la formation

	2019	2020	2021
COUT TOTAL FORMATION	23 837 044	19 705 306	29 705 164*
PART DE LA MASSE SALARIALE	3.4%	2.75%	4.04%

* Intégration pour la première année des coûts immobiliers.

ANNEXE 4 – 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 Modeling	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

ANNEXE 5 – DEFINITIONS DES FORMATIONS OBLIGATOIRES

Les trois axes des formations obligatoires

Formations réglementaires

Figurant en bonne place dans les plans de formation des entreprises, les formations réglementaires sont pour la plupart obligatoires pour l'exercice de certaines missions, et il appartient à l'employeur de dispenser ces formations et les recyclages associés à ses salariés, ces formations peuvent par ailleurs être nécessaires pour l'accès à certains postes.

Lutte contre le blanchiment – LCB-FT – Périmètre du passeport conformité. (7 modules – 4 h 00)
Certification pour certains métiers (AMF...)
Habilitations dans le domaine de la sécurité

Formation relevant d'une obligation employeur

L'employeur doit prendre des mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé mentale et physique de l'ensemble des travailleurs sur leurs postes de travail. Dans ce cadre, l'employeur peut choisir de mettre en place des actions de formation portant sur ces actions de prévention.

Formations matérialisées au sein de la CDC par le Plan d'Action et de Prévention (PAP)

Formation soutenant un projet stratégique

Au cœur de l'action de l'Université, la mise en œuvre des axes stratégiques de l'Ep au travers d'action de formation afin de fédérer autour de l'identité, la marque et la culture de l'entreprise qu'elle aide à faire évoluer.

Grandissons ensemble (parcours primo-manager), Efficace ensemble (Ecole de la performance), l'ensemble des Ecoles portent la vision stratégique de leurs sponsors....