

# Accompagnement à la robustesse de la Caisse des dépôts

*Affaire n°20255402*

---

## **Cahier des clauses techniques particulières (C.C.T.P)**

# Sommaire

---

<b>1.</b>	<b>ELEMENTS DE CONTEXTE.....</b>	<b>3</b>
1.1.	LES MISSIONS DE LA CAISSE DES DEPOTS .....	3
1.2.	LA DIRECTION CLIENTE – DIRECTION DES OPERATIONS ET DU PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION OPERATIONNELLE .....	4
1.2.1.	<i>Présentation</i> .....	4
1.2.2.	<i>Missions et actions de l’entité prescriptrice</i> .....	4
1.2.3.	<i>Organisation</i> .....	4
<b>2.</b>	<b>CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA PRESTATION .....</b>	<b>5</b>
2.1.	CONTEXTE PRECIS DE LA PRESTATION.....	5
2.2.	COMITOLOGIE MISE EN PLACE POUR LE PILOTAGE DE LA PRESTATION .....	5
2.3.	REUNION DE CADRAGE .....	6
2.4.	OBJET DE LA PRESTATION .....	6
<b>3.</b>	<b>DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES.....</b>	<b>6</b>
3.1.	–PRESTATION FORFAITAIRE - MISSION 1 : ACCOMPAGNEMENT LES DIRECTIONS DANS L'INTEGRATION DES TRAVAUX ISSUS DU PROGRAMME “PIONNIERS” .....	6
3.1.1.	<i>Définition</i> .....	6
3.1.2.	<i>Réalisation</i> .....	7
3.1.3.	<i>Livrables</i> .....	7
3.2.	PRESTATION A BON DE COMMANDE : - MISSION 2 : DEPLOIEMENT D’UNE DEMARCHE DE ROBUSTESSE AUPRES DE NOUVEAUX PERIMETRES.....	7
3.2.1.	<i>Définition</i> .....	7
3.2.2.	<i>Réalisation</i> .....	8
3.2.3.	<i>Livrables</i> .....	8
<b>4.</b>	<b>COMPETENCES REQUISES .....</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>CONDITIONS D’EXECUTION .....</b>	<b>9</b>
5.1.	INTERVENTION ET CHARGE.....	9
5.2.	LIEU D’EXECUTION DE LA PRESTATION .....	9
5.3.	DOCUMENTS MIS A DISPOSITION .....	9

# 1. ELEMENTS DE CONTEXTE

## 1.1. Les missions de la Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts est un établissement financier public qui remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques. Une mission confiée par la loi. Gestionnaire de confiance pour le compte de tiers, investisseur et prêteur de long terme, la Caisse des Dépôts facilite la réalisation de projets innovants, durables et solidaires et participe au développement économique du pays.

Avec l'arrivée en 2020 du groupe la Poste au sein du groupe Caisse des Dépôts, celui-ci devient le premier pôle financier public français, l'un des plus importants au monde.

Organisé autour de **5 métiers**, il s'engage au quotidien à réduire les inégalités sociales et territoriales.

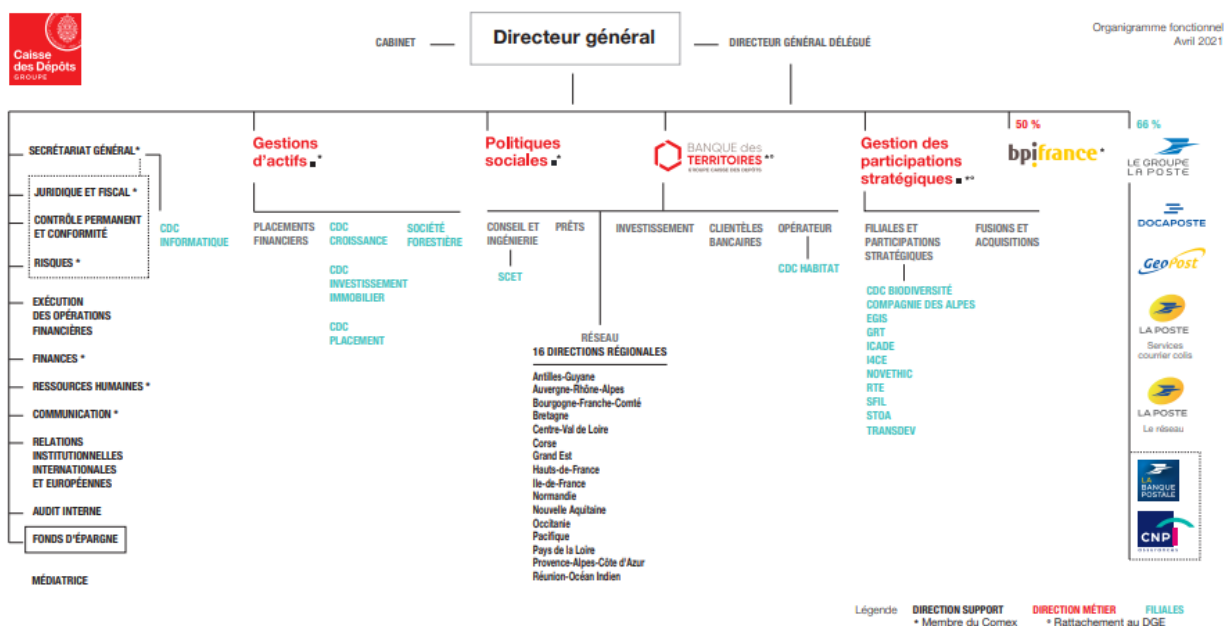
- **Le soutien aux projets des territoires : La Banque des Territoires** conseille, finance, opère tous les projets auprès des collectivités locales, des organismes de logement social, des entreprises publiques locales et des professions juridiques pour des territoires plus durables, inclusifs, attractifs et connectés ;

- **Le financement des entreprises : Bpifrance** accompagne les entreprises avec un continuum de financement (prêts, garanties, prises de participation, conseil et accompagnement) à toutes les étapes de leur développement, en France et à l'international ;

- **Politiques sociales**, métier historique de gestionnaire de mandats publics, la Caisse des Dépôts est un acteur majeur de la cohésion sociale, assurant un rôle dans la qualification professionnelle de 33 millions de Français et contribuant au défi du régime universel des retraites. Elle est aussi en charge du nouveau Compte personnel de formation ;

- **La gestion des actifs** permet à la Caisse des Dépôts de financer et d'accompagner des projets d'intérêt général sur tous les territoires. Le Groupe contribue au financement de l'économie française avec une prise en compte toujours plus forte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) ;

- **Gestion des participations stratégiques**, elle accompagne dans la durée le développement de ses filiales dont les résultats financiers soutiennent ses missions d'intérêt général (Transdev, Egis, Icade, Compagnie des Alpes, RTE...).



Pour plus d'informations : [www.caissedesdepots.fr](http://www.caissedesdepots.fr)

## 1.2. La direction cliente – Direction des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle

---

### 1.2.1. Présentation

Pour être toujours plus performante et s'adapter à un contexte en constante évolution, la Caisse des Dépôts se transforme. A cette fin, elle a notamment créé la DOT, la Direction des Opérations et du pilotage de la Transformation opérationnelle.

La Direction des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle (DOT) est chargée :

- d'effectuer les opérations et porter les expertises utiles aux métiers et fonctions transversales (systèmes d'information, exécution des opérations économiques et financières, immobilier et environnement de travail);
- de piloter la transformation opérationnelle et digitale de la Caisse des Dépôts ;
- et de créer les conditions d'une industrialisation de la performance portée par une vision des processus de bout en bout.

La DOT s'est faite pour promesse de service de « déployer pour chaque métier et chaque fonction transverse une excellence opérationnelle garante de la performance, de la sécurisation et de la résilience de la Caisse des Dépôts, renforcée par la transformation du modèle opérationnel et s'appuyant sur la transformation managériale ».

Cette promesse s'incarne dans des ambitions qui, dans chacun des métiers qu'elle exerce, contribuent à l'excellence opérationnelle et à l'action déployée par la Caisse des Dépôts en faveur de la transformation écologique, des souverainetés et de la cohésion sociale et territoriale.

Pour être au rendez-vous de ses ambitions et ainsi se mettre pleinement au service des objectifs stratégiques de la Caisse des Dépôts, le Comex de la DOT a résolument engagé les managers de la Direction :

- à orienter leur action sur la recherche du résultat et à jouer collectif ;
- À transformer leurs activités pour leur donner toujours plus d'impact, en faire la preuve, et obtenir grâce à cela la reconnaissance de leurs parties prenantes.

### 1.2.2. Missions et actions de l'entité prescriptrice

Au sein du Département Transformation opérationnelle, digitale et SI groupe (DOTA), le service DOTA 10 a pour ambition d'accompagner nos pratiques, dont les activités de la DOT afin de les rendre adaptables à un contexte de plus en plus fluctuant et marqué par des bascules diverses et variées (écologiques, démographiques, géopolitiques...).

Concrètement, le service DOTA 10 a pour ambition de :

- (i) sensibiliser, former et acculturer les collaborateurs et les dirigeants de la DOT et de l'Etablissement public aux enjeux de robustesse ;
- (ii) (ré)interroger les pratiques à l'aune des bascules possibles, plausibles et probables, notamment en accompagnant les dirigeants de la DOT et de l'Etablissement public dans des exercices prospectifs à moyen et long terme ;
- (iii) accompagner le déploiement d'actions concrètes contribuant au développement de l'adaptabilité et de la robustesse de la Caisse des dépôts dans un contexte marqué par l'incertitude ;

La DOTA 10 joue un rôle de catalyseur interne de la robustesse, notamment auprès de la filière SI, de l'Immobilier et environnement de travail et de l'exécution des opérations économiques et financières.

### 1.2.3. Organisation

Le service s'inscrit dans une démarche transversale et à plusieurs niveaux. Le service DOTA 10 opère au sein de la DOT et dans le cadre fixé par la Direction des finances et de la politique durable du Groupe (DFIN), porteuse des ambitions climatiques et écologiques de l'Etablissement public et du Groupe.

Il collabore étroitement avec des parties prenantes internes sur les sujets de sobriété énergétique, d'informatique et d'immobilier durables.

## 2. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA PRESTATION

---

### 2.1. Contexte précis de la Prestation

---

Depuis sa création en 1816, la Caisse des dépôts joue un rôle central au service de l'intérêt général du pays, notamment au travers de ses très nombreux métiers et activités (logement social, financement des collectivités, etc.). Aujourd'hui, face aux nombreux défis de notre époque, maintenir la capacité de la Caisse des dépôts à opérer au service de l'intérêt général dans un contexte de plus en plus fluctuant, marqué par l'accumulation de crises et de bascules, devient une priorité.

En effet, l'incertitude globale - dérèglement du système Terre, dynamiques démographiques, instabilité géopolitique, développement massif de l'intelligence artificielle, comme des tendances lourdes - ont mis en lumière la nécessité de se préparer à de nouvelles normalités, potentiellement radicalement différentes, afin de compléter l'approche de gestion de crise déjà en place. Sur la base des travaux du biologiste Olivier Hamant sur la robustesse - la capacité à "maintenir le système stable malgré les fluctuations" - et de la redirection écologique d'Alexandre Monnin et al. - dont l'objet est de faire tenir les activités privées et publiques au sein des limites planétaires - la Direction des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle (DOT) développe une démarche de transformation pour se rendre adaptable face à l'incertitude et aux nouvelles normalités. Cette démarche de transformation est conçue dans une logique d'innovation tant sur le fond que sur la forme.

Fin 2024, le service DOTA 10 a entrepris une démarche d'accompagnement du comité exécutif de la DOT autour de la robustesse du modèle opérationnel de la Caisse des dépôts. À la suite de cet exercice, mêlant prospective et apports d'expertises, le Comex de la DOT a identifié des questions stratégiques en lien avec la robustesse du modèle opérationnel de la Caisse des dépôts. Le service DOTA 10 a par la suite conçu un dispositif, appelé Programme "Pionniers" permettant à des collaborateurs de se saisir de ces questions et d'y travailler en intelligence collective, accompagnés d'experts.

Dans une logique transverse et d'intelligence collective, le dispositif était construit à partir d'éléments conceptuels, de phases d'inspiration, d'ateliers de sensibilisation ou encore de *learning expeditions*. La restitution de ces travaux aura lieu à la fin de l'année 2025.

L'objet de la consultation est de prolonger la démarche, sur des bases théoriques et pratiques similaires, pour accompagner à nouveau des dirigeants et des collaborateurs de la Caisse des dépôts en vue de permettre ainsi de renforcer la robustesse et l'adaptabilité de l'organisation au sens plus large. La prestation intègre un plan d'intégration des orientations issues des travaux et son opérationnalisation.

### 2.2. Comitologie mise en place pour le pilotage de la prestation

---

Le pilotage de la prestation sera réalisé par le service DOTA 10. Afin de garantir un déploiement optimal, un comité de pilotage sera organisé chaque mois et réunira :

- Le service DOTA 10 ;
- Le(s) prestataire(s) retenu(s) ;
- Tout autre agent de la Caisse des dépôts ou intervenant externe pouvant être pertinent, en fonction de l'ordre du jour et des besoins.

Le service DOTA 10 se réserve le droit de faire évoluer la comitologie et le pilotage de la prestation en fonction de l'évolution de l'accompagnement et de son déroulement.

## 2.3. Réunion de cadrage

---

Une réunion de cadrage sera organisée par la Caisse des Dépôts **dès la notification du marché** afin de préciser avec le prestataire le contexte, les objectifs, les enjeux, les contraintes, l'environnement et l'organisation de la mission. Un compte rendu de cette réunion de cadrage sera à remettre par le prestataire dans les 5 jours suivant la réunion.

## 2.4. Objet de la prestation

---

Le marché a pour ambition, dans une logique d'étroite collaboration avec le service DOTA 10 et d'autonomisation, de :

- Concevoir un dispositif ambitieux et complet d'embarquement des collaborateurs des différentes directions concernées par les axes de travail du programme « Pionniers » ;
- Accompagner des dirigeants, décideurs et managers dans l'intégration des futurs possibles et probables dans leur réflexion stratégique afin d'assurer la robustesse et l'adaptabilité de la Caisse des dépôts dans un contexte marqué par les crises et bascules multiples ;
- Concevoir et déployer des programmes d'accompagnement à destination de collectifs de collaborateurs et qui s'appuient sur l'intelligence collective afin de travailler sur des solutions permettant de renforcer l'adaptabilité de la Caisse des dépôts dans un contexte de plus en plus fluctuant ;

Cette prestation doit permettre un transfert de compétences en direction du service DOTA 10 et doit s'inscrire dans une démarche de réelle collaboration au service de la robustesse de la Caisse des dépôts.

## 3. DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES

---

Les prestations décrites ci-après seront découpées :

- |                      |       |     |             |
|----------------------|-------|-----|-------------|
| - En étapes projet : | X Non | Oui | soit étapes |
| - En phases :        | X Non | Oui | soit phases |
| - En tranches :      | X Non | Oui |             |

Le marché se décompose en une prestation forfaitaire (mission 1) d'une durée de 4 mois et d'une prestation à bon de commande (mission 2) de 10 mois détaillées ci-après. Le démarrage de la prestation est prévu à partir de décembre 2025 jusqu'à février 2027

### 3.1. –Prestation forfaitaire - Mission 1 : Accompagnement les directions dans l'intégration des travaux issus du programme "Pionniers"

---

#### 3.1.1. Définition

Le programme "Pionniers", présenté ci-avant, a permis de faire émerger des pistes d'action en faveur de la robustesse du modèle opérationnel de la Caisse des dépôts dans un monde de plus en plus fluctuant. Est entendu par modèle opérationnel, toutes les activités et process qui permettent aux collaborateurs et collaboratrices d'exercer leurs missions et, par extension, à la Caisse des dépôts de remplir ses missions d'intérêt général. Le modèle opérationnel intègre notamment les systèmes d'information, l'immobilier et l'environnement de travail, et l'exécution des opérations économiques et financières.

Les travaux issus du programme « Pionniers » seront remis aux dirigeants de la DOT et ont vocation à être intégrés dans les feuilles de route existantes dès l'année prochaine. Cette intégration doit faire l'objet d'un accompagnement.

### 3.1.2. Réalisation

La première mission consistera en la construction d'un dispositif pour (i) embarquer les dirigeants des périmètres concernés par les travaux des Pionniers, (ii) faciliter la prise en main desdits travaux par les opérationnels et (iii) permettre une retranscription dans les feuilles de route existantes.

Concrètement, la mission devra se matérialiser par un accompagnement permettant :

- L'acculturation des dirigeants et des opérationnels aux enjeux de robustesse à travers un apport théorique mais aussi des exercices prospectifs ;
- La prise en main des travaux des Pionniers par les opérationnels issus des périmètres concernés, en veillant à impliquer les Pionniers ayant imaginé les actions ;
- L'intégration dans les feuilles de route dans une logique de co-construction avec les opérationnels et les dirigeants ;
- L'outillage pour le suivi de la mise en place des actions ainsi que de leur impact ;
- Un reporting auprès des instances de gouvernance en tant que besoin.

Cette mission doit permettre une appropriation d'ici fin Avril 2026.

### 3.1.3. Livrables

En complément de l'animation des séquences présentielle auprès de dirigeants et opérationnels concernés par les travaux des Pionniers, le prestataire retenu devra fournir un certain nombre de livrables tout au long du marché. Ces derniers sont détaillés ci-dessous et viendront en complément des éventuels livrables proposés par le prestataire retenu :

- Pour chaque étape du programme (atelier ou séquence), et **dans un délai d'une (1) semaine après chacune desdites étapes** :
  - o Les éléments de préparation et supports de présentation ;
  - o Le compte-rendu de chaque étape ;
  - o Une synthèse des principaux éléments ressortis des séquences ;

La validation de ce livrable **entraînera le paiement de 80%** du montant de la prestation forfaitaire.

- Un rapport final (10 pages maximum) rappelant les objectifs de la mission, la démarche employée et présentant les principaux résultats obtenus. Ce rapport, **remis au plus tard, sept (7) mois après la notification du marché (date prévisionnelle le 01/06/2026)** sous format Word et/ou PDF devra comporter :
  - o Les principaux objectifs du programme ;
  - o Les principales actions menées ;
  - o Les éléments de bilan quantitatifs et qualitatifs (taux de satisfaction, verbatims, etc.) ;

La validation de ce livrable **entraînera le paiement de 20%** du montant de la prestation forfaitaire.

## 3.2. Prestation à bon de commande : - Mission 2 : Déploiement d'une démarche de robustesse auprès de nouveaux périmètres

---

### 3.2.1. Définition

La mission consiste à accompagner un ou des collectifs de dirigeants dans une démarche de projection à long terme en tenant compte du contexte de plus en plus fluctuant et des bascules possibles et probables. Cette première phase vise à explorer les futurs possibles et probables pour mettre en lumière les questions stratégiques qu'ils soulèvent en matière de robustesse et d'adaptabilité.

Sur la base de ces questions, la seconde phase de la mission est l'accompagnement de cohortes de collaborateurs issus des différentes directions de la Caisse des dépôts, en s'appuyant sur l'intelligence collective. Les collaborateurs retenus feront l'objet d'un accompagnement articulé autour de différentes phases permettant l'acculturation au

sujet de la robustesse, l'exploration des questions stratégiques et l'identification de pistes d'action en faveur de la robustesse et de l'adaptabilité des périmètres concernés et de la Caisse des dépôts.

### 3.2.2. Réalisation

La première phase consistera en la réalisation d'un accompagnement présentiel d'un ou plusieurs collectifs de dirigeants sur plusieurs séquences, dans les locaux de la Caisse des dépôts ou dans des espaces jugés pertinents par le partenaire retenu (entreprises innovantes, lieux inspirants, etc.). Le prestataire retenu pourra proposer des contenus, ateliers et séquences pour permettre de se projeter dans un contexte à long terme. L'ensemble de ces interventions auront pour objet d'identifier les axes principaux de robustesse et de renforcement de l'adaptabilité du périmètre concerné.

La mission devra se matérialiser par un accompagnement collectif mobilisant l'intelligence collective afin de permettre d'atteindre les objectifs du programme, à savoir :

- Concrétiser les collisions entre les pratiques de la Caisse des dépôts et les bascules possibles et probables;
- Accompagner un changement de regard sur ce qui a de la valeur ;
- Explorer les voies de transformation des pratiques de la Caisse des dépôts ;
- Organiser l'exploration des voies de transformation et sa gouvernance.

La seconde phase, sur la base des travaux des dirigeants accompagnés, consistera à accompagner un programme de réflexions stratégiques pour alimenter les réponses aux axes de travail établis lors de la première phase. L'accompagnement d'une ou plusieurs cohortes devra faire l'objet de phase permettant :

- L'acculturation aux concepts théoriques nécessaire à mobiliser pour répondre aux questionnements des dirigeants ;
- L'acculturation des axes stratégiques et des enjeux de la direction concernée ;
- La montée en compétences sur les sujets à creuser pour renforcer la robustesse et l'adaptabilité des pratiques au sein de la direction ;
- L'élaboration de pistes de solutions pour répondre aux demandes initiales ;

Ce dispositif s'ancre dans une logique de frugalité du temps des collaborateurs pour une mobilisation de l'ordre d'une journée et demie à deux jours par mois. Les temps collectifs prendront place au sein des locaux de la Caisse des dépôts ou dans des lieux que le prestataire et l'équipe projet jugeront pertinents pour les travaux.

### 3.2.3. Livrables

En complément de l'animation des séquences présentiels auprès de dirigeants, le prestataire retenu devra fournir un certain nombre de livrables tout au long du marché. Ces derniers sont détaillés ci-dessous et viendront en complément des éventuels livrables proposés par le prestataire retenu :

- Pour chaque étape du programme (atelier ou séquence avec le Comex), et **dans un délai d'une (1) semaine après chacune desdites étapes** :
  - o Les éléments de préparation et supports de présentation ;
  - o Le compte-rendu de chaque étape ;
  - o Une synthèse des principaux éléments ressortis des séquences ;

La validation de ce livrable **entraînera le paiement de 30%** à l'issue de l'accompagnement Dirigeants et de **50%** à l'issue de l'accompagnement collectif du montant du bon de commande

- Un rapport final (10 pages maximum) rappelant les objectifs de la mission, la démarche employée et présentant les principaux résultats obtenus. Ce rapport, **remis au plus tard, un (1) mois après la fin du marché (date prévisionnelle le 01/02/2027)** sous format Word et/ou PDF devra comporter :
  - o Les principaux objectifs du programme ;
  - o Les principales actions menées ;
  - o Les principales variables des futurs possibles, plausibles et probables ainsi que leur évolution ;
  - o Les hypothèses et trames de scénarios possibles, plausibles et probables ;
  - o Les éléments de bilan quantitatifs et qualitatifs (taux de satisfaction, verbatims, etc.) ;

La validation de ce livrable **entraînera le paiement de 20%** du montant du bon de commande.



## 4. COMPETENCES REQUISES

---

Compte tenu de l'aspect transverse de la démarche, les compétences principales demandées sont les suivantes :

- Double expérience avérée en matière de formation à la redirection et en matière de gestion de projets ou programmes en lien avec la transformation / redirection écologique d'organisations ;
- Expérience en transformation et conduite du changement ;
- Solides compétences en intelligence collective (animation de groupes, facilitation d'ateliers...) ;
- Réseau avéré d'experts sur les sujets en lien avec la transformation / redirection écologique / robustesse ;
- Expérience à travailler avec des dirigeants ;
- Capacité à mesurer, évaluer et démontrer la valeur des actions mises en place ;

Compétences complémentaires souhaitées :

Afin de mener à bien l'intégralité de la mission, le Titulaire devra s'appuyer sur :

- Capacité à proposer une stratégie et des choix de scénarios alternatifs adaptés ;
- Expérience avérée dans la conception de plans de transformation multithématiques pour des organisations complexes ;
- Expérience en matière d'appui méthodologique et de conduite opérationnelle de projets complexes ;
- Qualités relationnelles et capacité à gérer une communication adaptée dans la conduite du changement ;
- Excellentes qualités relationnelles, capacité à animer des réunions, à présenter en comité de direction ou en public ;
- Capacité à collaborer avec d'autres consultants ou spécialistes ;
- Esprit d'analyse et de synthèse, qualités rédactionnelles et aptitude à travailler en mode projet.

## 5. CONDITIONS D'EXECUTION

---

### 5.1. Intervention et charge

---

*La répartition optimum entre les consultants / intervenants est laissée à l'appréciation des candidats. Cette répartition sera donc un élément déterminant au niveau de l'analyse des offres.*

La répartition optimum entre consultants juniors, consultants confirmés, consultants seniors, experts et chefs de projet, ainsi que les rôles attendus est laissée à l'appréciation des candidats. Il en est de même pour les ressources auxquelles le prestataire fera appel : experts, chercheurs, représentants de cas d'usages éprouvés... Cette répartition et la charge seront donc un élément déterminant au niveau de l'analyse des offres.

Le dispositif proposé devra donc mettre en exergue la manière dont le candidat prendra en compte les éléments de mission, tant en termes méthodologiques qu'organisationnels.

Le montant maximum du marché (prestation forfaitaire + bon de commande) est de 142 999 Euro Hors taxe.

### 5.2. Lieu d'exécution de la prestation

---

La prestation sera principalement à réaliser Paris (France), en présentiel.

### 5.3. Documents mis à disposition

---

Une synthèse des travaux des Pionniers menée par le service DOTA 10 sera remise au prestataire retenu.