



Direction des ressources humaines du Groupe
56 rue de Lille
75356 Paris 07 SP

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES (C.C.T.P)

MARCHE DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

**Marché d'accompagnement à la mise en place
de la directive transparence
en lien avec une démarche de gestion prévisionnelle
des emplois et des compétences
à la Caisse des Dépôts et Consignations**

Sommaire

1. ELEMENTS DE CONTEXTE GENERAUX	3
1.1. LES MISSIONS DE LA CAISSE DES DEPOTS.....	3
1.2. PRESENTATION DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	5
2. ELEMENTS DE CONTEXTE SPECIFIQUES A CET APPEL D'OFFRE	6
2.1. L'ARCHITECTURE DES METIERS AU SEIN DE LA CDC	6
2.2. LA COTATION DES POSTES	6
2.1. LA DEMARCHE DE GEPP	7
3. LES MODALITES COMPLEMENTAIRES DE LA PRESTATION.....	7
3.1. LOT 1 : CONSEIL STRATEGIQUE, ELABORATION DE SCENARIOS ET MISE EN ŒUVRE DU SCENARIO CHOISI RELATIF AUX OBLIGATIONS DE LA DIRECTIVE TRANSPARENCE.....	7
MISSION 1 : ELABORATION DE SCENARIOS ET CONSEIL STRATEGIQUE.....	7
MISSION 2 : REFONDRE L'ARCHITECTURE DES EMPLOIS ET COTATION DE POSTE	8
LA MISSION 2 ET LES VARIANTES	10
3.2. LOT 2 : GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS ET DES COMPETENCES	10
MISSION 1 : AUDIT DE L'EXISTANT ET STRUCTURATION DE L'ARCHITECTURE DE LA COMPETENCE	10
MISSION 2 : REALISATION DU REPERTOIRE DES METIERS, DES FICHES DE POSTES ET ACCOMPAGNEMENT A L'ANCRAGE OPERATIONNEL ET TECHNIQUE DES NOUVEAUX ELEMENTS (REPERTOIRE, COMPETENCES, FICHE DE POSTE)	11
3.3. GOUVERNANCE ET PILOTAGE.....	12
1.1. EXIGENCES A L'ENDROIT DES PRESTATAIRES DES LOTS 1 ET 2.....	13
4. CONDITIONS D'EXECUTION	13
4.1. LES CONDITIONS D'ANNULATION OU DE REPORT DES SEANCES DE TRAVAIL	13
4.2. LIEUX D'EXECUTION DE LA PRESTATION	13

1. ELEMENTS DE CONTEXTE GENERAUX

1.1. Les missions de la Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un Groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Il remplit ses missions en appui des politiques conduites par l'État et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles.

Pour décliner ses missions et proposer une gamme complète d'accompagnements, la Caisse des Dépôts est aujourd'hui organisée autour de **quatre métiers** et de **deux partenaires stratégiques**.

Le soutien aux projets des territoires

Créée en 2018, la **Banque des Territoires** accompagne les territoires et leurs acteurs en proposant des solutions adaptées aux enjeux locaux : conseil, prêts et investissements en capital. Avec 16 directions régionales, 37 implantations territoriales et deux filiales, CDC Habitat et la SCET, elle propose une offre complète en ingénierie et en montage de projet aux collectivités, organismes de logement social, entreprises publiques locales, professions juridiques, entreprises et acteurs financiers, avec l'ambition d'agir pour des territoires plus durables et plus solidaires.

Politiques sociales : La **direction des politiques sociales (DPS)** de la Caisse des Dépôts accompagne les parcours de vie des Français. Tiers de confiance, elle concourt à la cohésion sociale et à la réduction de la fracture territoriale, en intervenant principalement dans quatre domaines : les retraites, la formation professionnelle, le handicap, le grand âge et la santé. Gestionnaire de 66 fonds et mandats, partenaire privilégié de 63 000 employeurs publics, la direction des politiques sociales apporte des solutions fiables et innovantes à ses clients et aux pouvoirs publics.

Les **gestions d'actifs (GDA)** gèrent l'ensemble des placements financiers de la Caisse des Dépôts (obligations, actions, non coté, immobilier, forêts, etc.), issus des bilans du Fonds d'épargne et de la Section générale. Premier gérant d'actifs de statut public (avec 288 Md€ d'encours d'actifs sous gestion) et premier investisseur sur les PME françaises cotées, GDA investit dans toutes les classes d'actifs, directement ou au travers de ses filiales (CDC Croissance, La Société Forestière, CDC Investissement Immobilier), dans une perspective de long terme et responsable.

La **gestion des participations stratégiques (GPS)** gère les opérations d'acquisition et de cession, ainsi que le pilotage actionnarial d'une vingtaine de sociétés dont la Caisse des Dépôts est actionnaire de référence. Elle contribue à la définition de la position actionnariale de la CDC ainsi qu'à l'accompagnement stratégique et financier des filiales, tout en coordonnant les priorités entre le Groupe et ses filiales. Investisseur de long terme, elle accompagne dans la durée le développement de ses filiales dont les résultats financiers soutiennent les missions d'intérêt général.

Nos deux partenaires stratégiques sont Bpifrance et le Groupe La Poste :

Bpifrance est une banque publique d'investissement détenue par la Caisse des Dépôts et l'État qui a pour mission de dynamiser et rendre plus compétitive l'économie française, en appui des politiques publiques. Elle finance les entreprises à chaque étape de leur développement, en crédit, garantie et fonds propres. Partenaire de confiance des entrepreneurs, elle développe une offre de conseil, de formation, de mise en réseau, et un programme d'accélération pour les start-up, PME et ETI.

Intégré au périmètre de consolidation financière du groupe Caisse des Dépôts depuis mars 2020, **le Groupe La Poste** accompagne tous les Français en offrant des services utiles et adaptés à leurs besoins. A travers ses quatre missions de services publics (courrier, services bancaires pour tous, aménagement du territoire via présence postale, presse) il accompagne les grandes transitions écologique, territoriale, démographique et numérique qui impactent la société.

L'établissement public :

Le Groupe compte près de 350 000 collaborateurs dans le monde dont près de 7 500 pour l'Établissement Public (EP). Son bilan social agrégé atteint 1360 Md€, et sa contribution au budget de l'État était de 2,5 Md€ en 2023.

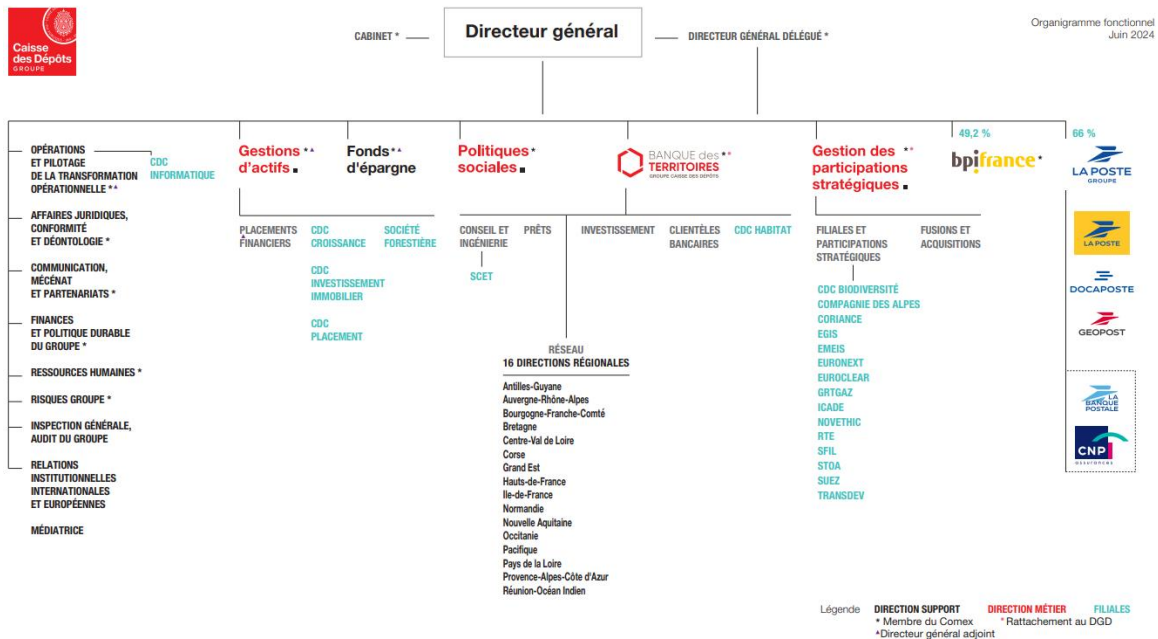
Pour mettre en œuvre ses différents métiers, la Caisse des Dépôts s'appuie sur l'établissement public organisé autour de fonctions transversales et de directions opérationnelles.

➤ **Les directions opérationnelles :**

- La Banque des territoires composée de :
 - ✓ La direction des clientèles bancaires
 - ✓ La direction de l'investissement
 - ✓ La direction des prêts
 - ✓ La direction du réseau
 - ✓ La Scet
 - ✓ CDC Habitat
- La direction des gestions d'actifs
- La direction des politiques sociales
- La direction de la gestion des participations stratégiques

➤ **Les fonctions transversales :**

- Affaires juridiques, conformité et déontologie
- Communication, mécénat et partenariats
- Finances et politique durable du Groupe
- Fonds d'épargne
- Inspection générale, audit du Groupe
- Opérations et pilotage de la transformation opérationnelle
- Relations institutionnelles, internationales et européennes
- Ressources humaines
- Risques



Le groupe Caisse des Dépôts, c'est...



Pour plus d'informations : www.caissedesdepots.fr

Notre établissement, par son identité historique résolument tournée vers l'intérêt général, s'engage à être un acteur exemplaire de la transformation écologique et de la cohésion sociale et territoriale.

En 2022, la Caisse des Dépôts a adopté sa raison d'être, véritable boussole pour ses missions, qui se traduit par des engagements ambitieux en matière environnementale, sociale et de gouvernance dans le cadre de sa politique durable et notamment sa politique d'achats responsables, déclinée dans son SPASER (Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables) 2024-2027.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts s'engage et attend de ses fournisseurs qu'ils prennent en compte lors de l'exécution des prestations ses engagements et sa politique en matière de développement durable et notamment les axes suivants :

- Réduction de l'impact environnemental : décarbonation, réduction des déchets, sobriété des consommations d'eau et d'énergie.
- Insertion sociale et professionnelle de tous.
- Promotion de l'égalité femmes / hommes et lutte contre les discriminations. A ce titre, dans une démarche d'amélioration continue, la Caisse des Dépôts accentue sa politique d'égalité et de diversité et s'est engagée, pour rendre officiel son engagement et le faire évaluer par un tiers, dans une démarche visant à obtenir le double label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes / Diversité.

1.2. Présentation de la politique des ressources humaines

Le client de cette consultation est la direction des ressources humaines du groupe Caisse des Dépôts (DRH), et plus précisément au sein de la DRH : le service prospective emploi et pilotage des moyens RH.

La politique de ressources humaines intègre la diversité des expertises de la CDC. Elle se fonde sur l'inscription dans le long terme des missions confiées et les perspectives d'évolution. La CDC met tout en œuvre pour proposer à ses collaborateurs un environnement qui donne du sens à chacun des métiers et permet d'apporter au Groupe un supplément d'âme au bénéfice du sens du service, de l'intérêt général et de l'exemplarité que le Groupe nécessite. Les collaborateurs partagent ainsi le même sens de l'intérêt général au service d'un développement économique durable.

La politique RH du Groupe se caractérise par la place accordée à la mobilité interne, à la richesse des parcours professionnels, la structuration, la détection, le développement et l'employabilité de ses talents. Elle vise également à construire et renforcer des opportunités d'évolution professionnelle en offrant aux collaborateurs des perspectives de carrière élargies au sein de l'établissement public et des filiales du groupe.

2. ELEMENTS DE CONTEXTE SPECIFIQUES A CET APPEL D'OFFRE

La DRH sera la direction pilote pour faire respecter l'application de la directive européenne n° 2023/970 du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur, notamment par la transparence des rémunérations.

Le lot 1 consiste en un conseil stratégique de l'Etablissement public sur le meilleur scénario pour se conformer à la directive transparence et un accompagnement pour mettre en œuvre le scénario retenu. Il comprend deux missions fermes : le conseil stratégique (mission 1) et la refonte de l'architecture des emplois repère et la cotation (mission 2). Sur la mission 2, le prestataire peut proposer jusqu'à deux variantes maximum.

La DRH a également prévu de déployer, en phase avec ce travail de cotation et en se basant sur les emplois repères existants, une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des parcours (lot 2).

Les éléments suivants permettent de saisir l'état des lieux.

2.1. L'architecture des métiers au sein de la CDC

Le répertoire des métiers et des compétences est l'outil socle principal sur lequel la Caisse des dépôts a bâti sa démarche GPEC. Ce dernier permet d'identifier les compétences, de procéder à leur appréciation via l'exercice annuel de l'entretien professionnel, de cartographier les métiers et de projeter les évolutions professionnelles au travers les parcours professionnels. Le répertoire joue, également, un rôle dans la politique de rémunération en servant de base à la détermination de la part variable sur objectifs (PVO) pour chaque métier (emploi repère).

En 2022, le répertoire se dote d'un niveau de granularité plus fin que celle de l'emploi repère : le poste de référence. Ce niveau complémentaire à l'emploi repère compense l'absence de poste, tout en permettant d'y associer des compétences spécifiques. Il visait ainsi à mieux traduire la réalité des missions exercées par les collaborateurs. Avec le lancement du projet APORH qui vise à structurer les processus d'anticipation des effectifs et leur programmation budgétaire, les postes de références ont été fondus dans les emplois repères, entraînant une augmentation de ces derniers.

Exemples :

Filière	Famille	Emplois-repères	Postes de référence
Affaires générales	Fonctions d'appuis	Assistant, assistante direction/métier	Assistant, assistante de direction
			Assistant, assistante métier
			Assistant direction / métier / assistante direction / métier *

Le répertoire actuel regroupe 252 fiches métiers (emplois repères), réparties en 12 filières et 37 familles professionnelles, mobilisant un ensemble de 88 macro-compétences.

2.2. La cotation des postes

La CDC ne dispose pas d'un système de cotation de poste.

En 2025, la CDC a contracté un marché de cotation des postes sur les cadres dirigeants de l'établissement public (environ 250 personnes) ainsi que d'accompagnement de sa mise en œuvre par un dispositif de communication et d'accompagnement du changement. C'est le prestataire Willis Towers Watson qui a été retenu. La prestation devrait s'achever en 2028

2.1. La démarche de GEPP

La démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est réaffirmée comme un axe structurant de la politique RH de l'établissement public. Elle constitue un levier essentiel pour répondre aux objectifs fixés par l'accord-cadre 26-28, notamment en matière de développement des compétences, d'accompagnement des évolutions internes et de structuration des parcours professionnels.

Cependant, l'architecture des emplois et des compétences en vigueur au sein de l'Établissement public ne répond pas pleinement aux enjeux de gestion et de valorisation des métiers. Le nombre élevé d'emplois-repères, conjugué à une forte hétérogénéité des postes et des niveaux de responsabilité-souvent mal positionnés dans ces emplois-repères- rend complexe l'identification d'emplois de valeur équivalente.

L'enjeu est donc de **refondre l'architecture des métiers** afin de disposer d'une base solide et cohérente, permettant d'y adosser une cotation fiable des postes

3. LES MODALITES COMPLEMENTAIRES DE LA PRESTATION

Cette consultation est donc composée de deux lots.

3.1. Lot 1 : Conseil stratégique, élaboration de scénarios et mise en œuvre du scénario choisi relatif aux obligations de la directive transparence

La mise en conformité avec la directive transparence est particulièrement complexe pour l'Etablissement public qui comporte des personnels de plusieurs statuts : fonctionnaires, salariés, contractuels de droit public, agents au statut CANSSM (Caisse Autonome Nationale de la Sécurité Sociale dans les Mines).

L'enjeu de ce lot est d'étudier plusieurs scénarios pour permettre à l'Etablissement public de se conformer à la directive transparence, de détailler et mettre en œuvre un scénario préférentiel arrêté dans les échanges avec les équipes de la DRH. Une fois le scénario choisi, le prestataire devra accompagner l'EP dans sa mise en œuvre.

Ce lot est composé de deux missions.

Mission 1 : Elaboration de scénarios et conseil stratégique

Le prestataire présentera plusieurs scénarios pour permettre à l'Etablissement public de se conformer à la directive transparence et de détailler et mettre en œuvre un scénario préférentiel arrêté dans les échanges avec les équipes de la DRH.

L'enjeu est donc de définir les critères sur lesquelles les catégories de travailleurs seront définis, de combiner ces critères pour définir les catégories et de mesurer l'impact des choix pour que l'Etablissement public et de délivrer des conseils sur l'ingénierie de réponse à mettre en place.

Il est attendu que le prestataire produise rapidement plusieurs scénarii pour permettre à l'Etablissement public de respecter les obligations de la directive transparence. Chaque scénario sera détaillé avec une méthode, un calendrier, un cout, des moyens mobilisés et un argumentaire type SWAT. Chaque scénario sera également assis sur des projections financières basées sur les possibles coûts de rattrapage liés à des écarts constatés et non explicables.

Il s'agit de fournir des éléments d'aide à la décision à l'Etablissement public pour choisir un scénario et une méthode.

Cette prestation se situe au niveau du conseil stratégique, mais devra aussi mobiliser de l'expertise technique (politique de rémunération, proposition relative à l'ingénierie des réponses à effectuer aux agents, choix liés aux données ou à la gouvernance des systèmes d'information), juridiques¹ (mise en œuvre pratique des dispositions de la directive) ou encore des benchmarks d'organisations publiques ou privées, que l'Etablissement public puisse solliciter un conseil de haut niveau sur des points précis. En cas d'utilisation de données issues de la CDC, le prestataire s'engagerait à respecter la confidentialité et à détruire ces données à l'issue de la prestation.

Mission 2 : Refondre l'architecture des emplois et cotation de poste

La refonte de l'architecture des emplois

Quel que soit le choix du scénario, il est attendu du prestataire qu'il propose une méthodologie pour consolider l'architecture des métiers : les familles et les emplois repères qui en découlent.

Il est indispensable de consolider le répertoire des métiers pour que éléments puissent :

- Assoir un paramètre pour la définition des catégories de travailleurs
- Servir de socle pour permettre une lecture fine des écarts entre besoins et ressources ;
- Disposer d'une maille métiers suffisamment étendue pour permettre l'adossement des parcours professionnels ;
- Permettre l'exercice pluriannuel de projection des effectifs et des compétences avec l'élaboration de scénarios d'évolution des métiers ;
- Avoir un répertoire avec un système d'actualisation plus dynamique.
- Asseoir, le cas échéant, une cotation de poste

Ce chantier de révision s'organisera en deux étapes clés, mobilisant les acteurs RH transverses, les RHM et les directions métiers.

La réalisation d'un audit approfondi des familles et surtout des emplois repères (ER).

Le toilettage de l'architecture des métiers (refonte de l'architecture des métiers : concevoir un répertoire des métiers homogène, précis et adapté aux spécificités de l'établissement public (actualisation, suppression, création, découpage, regroupement, des ER)).

Le prestataire devra intégrer, dans son offre, un dialogue et une coordination avec le prestataire retenu sur le lot 2. En effet, il faudra pouvoir garantir que les travaux spécifiques du lot 2 relatif à la GEPP sont bien connectés avec les options, spécifications, paramétrages retenus lors de la réalisation du lot 1.

Il faut que le prestataire titulaire du lot 2 puisse dérouler son action sur la base de ce qui a été réalisé lors du lot 1 sans difficulté. Cette coordination implique un dialogue approfondi entre prestataires.

La cotation

La prestation attendue concerne l'ensemble du périmètre des collaborateurs de l'Etablissement public CDC (et non ceux des filiales). Cette population regroupe des collaborateurs de statut privé et de statut public et représente environ 6000 postes.

Cette cotation devra reprendre le dispositif déployé sur les cadres dirigeants, à savoir la méthodologie WTW ou un dispositif qui est compatible afin de conserver la cohérence avec l'exercice en cours sur le périmètre cadres dirigeants.

¹ Pour illustrer les impacts juridiques à adresser au travers d'un déploiement d'un système de cotation de postes, il existe notamment une notion de qualification décrite au sein de la convention collective de l'EP régissant les salariés sous droit privé et qui est déterminée en fonction du niveau de rémunération fixe annuel de chaque agent. Cet élément sera sans doute amené à évoluer. Un conseil pourrait être demandé pour cerner les enjeux de ces choix.

La prestation demandée vise donc à être accompagnée de la façon la plus ajustée possible pour :

- Proposer une méthodologie de projet pour permettre un déploiement opérationnel, réaliste et maîtrisé de la cotation des 6000 postes de l'EP. Cette méthodologie devra être échangée avec le groupe projet et les responsables RHM pour être arrêtée.
- La méthodologie devra être compatible avec la méthodologie WTW déployée sur les cadres de directions, que ce soit la même méthode, ou une autre méthode qui est compatible ou qui, a minima gère les zones de correspondance entre le haut des postes non-cadre de direction et les postes cadre de direction ayant la cotation la moins forte, ainsi que les passerelles entre les deux (parcours professionnel ascendant par exemple).

La méthodologie de cotation devra clairement faire apparaître :

- Le ou les scénarios auxquels il est possible de décliner la cotation de groupes de postes (des emplois repères par exemple) à la cotation des postes. Le déroulé du projet devra être détaillé pour une filière, mais aussi pour la cohérence entre filières et la cohérence générale au niveau des postes de l'EP ;
- Le calendrier précis avec les points à valider en comité de pilotage.
- Elle devra élaborer une proposition pour délimiter le qui fait quoi et à quel moment dans le projet : consultants, chef de projet, équipe projet, équipes RH des RHM. Il semble difficile de prévoir que l'équipe de consultants cote, ou aide à coter tous les 6000 postes de l'EP. Cependant, la méthodologie devra garantir que l'équipe permettra de cadrage du travail, le lancement des cotations sur des bases solides dans chaque filière métier ou plaque, le suivi des travaux effectués par les équipes RH et prévoir une capacité de venir en appui et en expertise, y compris lors de points en présentiels par exemple, en cas de difficulté non anticipé sur une filière, un métier, une direction, un type de poste.
- Elle devra préciser à quel moment les métiers seront associés.
- Elle devra poser un calendrier respectant les échéances posées par la directive européenne.
- Elle devra préciser le dispositif de formation et de transfert de compétence à l'endroit des acteurs RH internes mobilisés en appui sur la cotation des postes et définir une méthode permettant de répartir l'exercice de cotation et de pesée en fonction du nombre et de la qualité des postes analysés.
- Bâtir un plan général et déployer des actions de communication interne précises permettant de présenter la démarche à différents niveaux stratégiques et politiques (membres du comex, organisations syndicales, comité de direction RH), niveau opérationnel (titulaires des postes, managers), autres personnes à définir. La communication doit permettre de répondre aux différentes interrogations potentielles liées à la cotation :
 - Principes et cadre de référence de la cotation et de la méthode de pesée (ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas, les postulats sur lesquelles elle se base, les techniques d'organisation et de classification qu'elle utilise, les références d'appui en termes de sciences de gestion) ;
 - Impacts de la cotation (risques et opportunités offerts par la démarche, analyse des effets possibles sur les volumes, implications sur les titulaires des postes concernés et leur entourage, conséquences en termes de politique RH à concevoir et promouvoir) ;
 - Modalités d'accompagnement et de communication ;
 - Modalités concrètes du projet de cotation : enjeux stratégiques, méthodologie d'analyse des emplois, acteurs membres des comités de pilotage et techniques, propositions en termes de transfert de compétences à l'endroit des acteurs carrières et RH, calendrier, livrables, ... ;
- Intégrer la cotation dans les processus RH (gestion de la performance, planification de la succession, gestion des rémunérations) et prévoir en conséquence des livrables adaptés. Une attention particulière sera portée à l'articulation entre la cotation des postes et la notion de catégorie de travailleurs au sens de la directive européenne. De sorte qu'il est attendu que la délimitation des catégories de travailleurs au sens de la directive puisse se faire de façon optimale compte tenu de l'exercice de cotation des postes. Le prestataire pourra conseiller l'EP sur la délimitation de ces catégories.
- Apporter une attention à signaler, conseiller, alerter sur les enjeux de SI RH.

- **Le prestataire devra intégrer, dans son offre, un dialogue et une coordination avec le prestataire retenu sur le lot 2.** En effet, il faudra pouvoir garantir que les travaux spécifiques du lot 2 relatif à la GEPP sont bien connectés avec les options, spécifications, paramétrages retenus lors de la réalisation du lot 1. Il faut que le prestataire titulaire du lot 2 puisse dérouler son action sur la base de ce qui a été réalisé lors du lot 1 sans difficulté. Cette coordination implique un dialogue approfondi entre prestataires.

La mission 2 et les variantes

La refonte de l'architecture des emplois et la cotation des 6000 postes de l'Etablissement public, ne semble pas la seule manière de se conformer à la directive transparence.

Le prestataire est autorisé à présenter deux variantes maximum comme une définition des catégories de travailleurs sans cotation de poste, ou tout autre proposition qu'il juge pertinente.

Il pourrait être envisagé par exemple de bâtir un scénario qui repose sur :

- Un travail accéléré ou simplifié sur les emplois repères ;
- La définition de catégories de travailleurs sans passer par la cotation
- Un système de cotation très simplifié plus proche d'un raccordement marché (mais ce qui implique de fiabiliser les raccordements, etc.).
- Proposer un système de cotation simplifié :
 - Proposer une cotation pour les fonctionnaires qui reposent sur les catégories de la fonction publique (A, B, C) et sur les grades (attaché, attaché hors classe...). De sorte que le statut des agents définit les catégories de travailleurs. La question du poste occupé peut être mobilisé comme élément justifiant les écarts.
 - Des catégories de travailleurs pour les salariés qui reposent sur les 5 qualifications découlant de la convention collective (pour mémoire : 1) Attache d'études, 2) Charge d'études, 3) Charge d'études, B 4) Directeur d'études, 5) Cadre hors grille). Ces qualifications sont liées au niveau de rémunération et pas du poste occupé. Là encore, la question du poste occupé peut être mobilisé comme élément justifiant les écarts.

3.2. Lot 2 : Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences

L'objet du lot est de décliner les compétences attachées à l'architecture des métiers.

Le lot 2 contient deux missions.

Mission 1 : Audit de l'existant et structuration de l'architecture de la compétence

Cette mission comprend :

1. Un audit et une analyse de l'existant relatif aux macro-compétences associées aux ER.
2. Une proposition de structuration de l'architecture de la compétence
 - Retenir des compétences qui correspondent à la définition GEPP/ formation/ recrutement d'une compétence.
 - Distinguer et définir les compétences transverses qui couvrent plusieurs métiers, des compétences spécifiques à un seul métier.
 - Partager ces éléments pour assurer une compréhension commune entre les différentes parties prenantes.

Le prestataire portera une attention à :

- Apporter une attention à signaler, conseiller, alerter sur les enjeux de SI RH.
- **Le prestataire devra intégrer, dans son offre, un dialogue et une coordination avec le prestataire retenu sur le lot 1.** En effet, il faudra pouvoir garantir que les travaux spécifiques au lot précédent sont bien connectés avec les options, spécifications, paramétrages retenus lors de la réalisation de ce lot. Il faut que les prestataires titulaires des deux lots puissent dérouler leurs actions sur la base de ce qui sera attendu et a été réalisé en amont sans difficulté. Cette coordination implique un dialogue approfondi entre prestataires.

Mission 2 : Réalisation du répertoire des métiers, des fiches de postes et accompagnement à l'ancrage opérationnel et technique des nouveaux éléments (répertoire, compétences, fiche de poste)

1. Une réalisation du répertoire des métiers

- Mobiliser l'IA pour générer les nouvelles fiches métiers (ER) et compétences associées.
- Formaliser des fiches de postes reposant sur une harmonisation des compétences requises correspondant à la déclinaison des macro-compétences définies dans le répertoire précédemment élaboré (travail d'harmonisation, de toilettage et parfois de production). Sur la base du répertoire des métiers qui accroche les macro-compétences aux emplois repères, il convient de les décliner au niveau le plus fin : les compétences attachées à chaque poste et celles des collaborateurs les occupants.
- Valider avec les directions métier, les fiches métier et fiches de poste produites afin d'assurer leur adéquation avec la réalité opérationnelle.

Le prestataire devra tenir compte d'un travail réalisé en interne. En effet les compétences décrites dans les fiches de postes doivent ensuite être évaluées par l'EP au regard d'une échelle de niveau, afin de mesurer précisément le degré de maîtrise attendu et réel. Autrement dit, à partir des fiches métiers (emplois repères et macro-compétences associées), il s'agit de détailler les compétences requises et leur niveau dans les fiches de postes, pour permettre un pilotage plus précis des écarts. Le prestataire devra tenir compte de ce travail réalisé par l'Etablissement public lorsqu'il réalisera les fiches de poste. Il est attendu du prestataire qu'il puisse exprimer simplement, pour chaque micro-compétence, en fonction de l'échelle de niveau retenue par l'EP (exemple de 1 à 3), quels sont les attendus pour chaque niveau.

En synthèse, Il est attendu que le prestataire puisse :

- **Réaliser un audit des fiches de poste** : cartographie des fiches de poste pour analyser les écarts puis conception de nouvelles fiches harmonisées dans la rédaction du contenu ;
- **Définir les compétences requises pour chaque poste**, structurées par domaine et niveau et préciser par une expression littérale simple sous forme de description/ définition ce que recouvre chaque niveau ;
- **Mesurer pour chaque tâche**, l'impact de l'IA ;
- **Formaliser l'ensemble des données** dans un modèle de fiche de poste standardisé et partagé,
- **Créer un référentiel des compétences liées aux postes**
- **Définir une stratégie de gouvernance des compétences**, de leur création/mise à jour.

- Les données de compétences seront intégrées dans la campagne managériale (objectif 2027) pour permettre leur intégration dans TalentSoft et leur utilisation lors de la campagne d'entretien professionnel.
- 2. Accompagner la réflexion et l'enracinement au niveau organisationnel et technique le nouveau répertoire, des compétences et fiches de poste.
- Garantir que le nouveau répertoire soit robuste sur le plan technique (intégration dans les outils RH).
- Assurer son adoption par les équipes RH et les managers, afin qu'il devienne une fondation solide pour les étapes suivantes (cartographie des postes et compétences, analyse des écarts, parcours professionnels).
- Proposer, recommander et conseiller.

Le prestataire portera une attention à :

- Apporter une attention à signaler, conseiller, alerter sur les enjeux de SI RH.
- **Le prestataire devra intégrer, dans son offre, un dialogue et une coordination avec le prestataire retenu sur le lot 1.** En effet, il faudra pouvoir garantir que les travaux spécifiques au lot précédent sont bien connectés avec les options, spécifications, paramétrages retenus lors de la réalisation de ce lot. Il faut que les prestataires titulaires des deux lots puissent dérouler leurs actions sur la base de ce qui sera attendu et a été réalisé en amont sans difficulté. Cette coordination implique un dialogue approfondi entre prestataires.

Enchaînement des missions :

Pour chaque mission, la validation des livrables entraînera la facturation de 100% du montant de la mission correspondante.

Le titulaire ne peut pas démarrer une mission sans l'autorisation de l'acheteur.

L'acheteur peut décider, au terme de chacune des missions, de ne pas poursuivre l'exécution des prestations.

La décision d'arrêter l'exécution des prestations ne donne lieu à aucune indemnité.

L'arrêt de l'exécution des prestations entraîne la résiliation du marché.

3.3. Gouvernance et pilotage

L'équipe prescriptrice et responsable du pilotage de ces projets est composée :

- Chef de projet cotation de poste (en cours de recrutement)
- Clarisse Maldaldi, chargée de mission GEPP ;
- David Sok, chef du service rémunération et avantages sociaux
- Mayeul Placès, Responsable du service prospective emploi et pilotage des moyens RH.

Avec le sponsor de la DRH, plusieurs types d'acteurs contribueront pour la bonne tenue et avancée des projets, en intégrant également les suggestions et propositions en ce sens des cabinets prestataires de chaque lot. Pourront ainsi être mobilisés, en tant que de besoin les responsables RH et/ou leurs adjoints dans les différentes directions métiers (4 à 8 personnes) ainsi que les directions métier.

Les prestataires des lots 1 et 2 s'engagent à tenir :

- Une réunion de lancement après la notification du marché. A titre indicatif, deux mois calendaires au plus tard après la notification ;
- Une réunion de « bilan » annuelle entre le service prescripteur et le prestataire (à titre indicatif en fin d'année N ou début d'année N+1) ;
- Une réunion de bilan à la suite de chaque séquence homogène de cotation, le cas échéant.
- Un comité de pilotage bimensuel sur l'ensemble du projet

Les prestataires des lots 1 et 2 s'engagent à tenir :

- De sensibilisation/présentation de la démarche devant les équipes, le comité de direction RH, éventuellement les organisations syndicales, et/ou à préparer les éléments nécessaires à une appropriation efficace du dispositif par ces parties prenantes ;
- De formation / transfert de compétence de méthodologie de cotation et de pesée à l'endroit des équipes RH des différentes directions métiers si une répartition externe/interne de l'exercice de cotation est jugée pertinente ;
- D'appuis individuels et/ou collectifs sur toute série de cotation jugée plus sensible, complexe et/ou stratégique.

Les titulaires s'engagent à mettre en œuvre tous les ajustements qui seraient rendus nécessaires en raison d'évolution du contexte du groupe CDC, de l'actualité et/ou des retours de satisfaction de l'équipe prescripteur.

1.1 Exigences à l'endroit des prestataires des lots 1 et 2

Une petite équipe de consultants seniors très confirmés encadrée par une direction de projet solide est attendue. Parmi les exigences demandées, certaines compétences seront particulièrement appréciées dans l'analyse des profils de l'équipe prestataire :

- Connaissance et expérience à la fois du secteur public et parapublic et des institutions financières ;
- Conseils en termes de politique de développement RH et de gestion des talents ;
- Expertise en matière de politiques et pratique RH de classification, cotation et rémunération des postes (lot 1) et GEPP (lot 2) ;
- Expérience sérieuse et avérée dans la conduite de projets de cotation et pesée (lot 1) et de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (lot 2)
- Capacités à communiquer et vulgariser l'approche tant à l'écrit qu'à l'oral ;
- Aisance en pilotage de projet (méthodologie cadre, programmation dans le temps, gestion des risques et effets connexes, communication ad hoc, agilité d'adaptation face à des demandes d'ajustement)
- Expertise en accompagnement des changements en environnement complexe

4. CONDITIONS D'EXECUTION

4.1. Les conditions d'annulation ou de report des séances de travail

Toute annulation ou report des séances de travail par le prestataire doit être signalé par écrit (courriel) au Pouvoir Adjudicateur et doit être validée par ce dernier.

En cas de report par le prestataire, celui-ci s'engage à proposer de nouvelles dates dans un délai de dix jours ouvrés, à compter du signalement du report. La date de la nouvelle session doit être fixée dans la mesure du possible dans les trente jours calendaires suivant la date de l'annonce du report.

4.2. Lieux d'exécution de la prestation

Les prestations seront principalement à réaliser en **France métropolitaine hors DOM-TOM dans les locaux de la CDC et/ou chez le prestataire en tant que de besoin.**

A toutes fins utiles, des sessions de travail en distanciel seront également possibles.

Les sessions de travail ont lieu principalement sur les sites du Groupe Caisse des dépôts situés en **Ile-de-France**. Toutefois, il se peut que des sessions soient exécutées sur des sites du groupe Caisse des Dépôts situés dans d'autres régions que l'Ile de France ou sur des sites loués pour l'occasion de la prestation.

La Caisse des dépôts ne prend pas en charge la réservation et la logistique du prestataire mais l'équipe appui pourra communiquer le choix retenu aux évalués à titre indicatif et à but d'organisation pour les animateurs.

La réservation des salles de réunion/site à Paris pour les évaluations sont gérés par le manager et/ou le cadre dirigeant évalué (si nécessaire co-géré entre le prestataire et l'équipe appui de la CDC).
La fourniture de tableau blanc, crayons, blocs papiers... sont de la responsabilité du site où l'atelier se déroulera et de celle du prestataire.