

Projet de refonte des outils de pilotage économique de la CDC

CUEP – 19 mars 2021

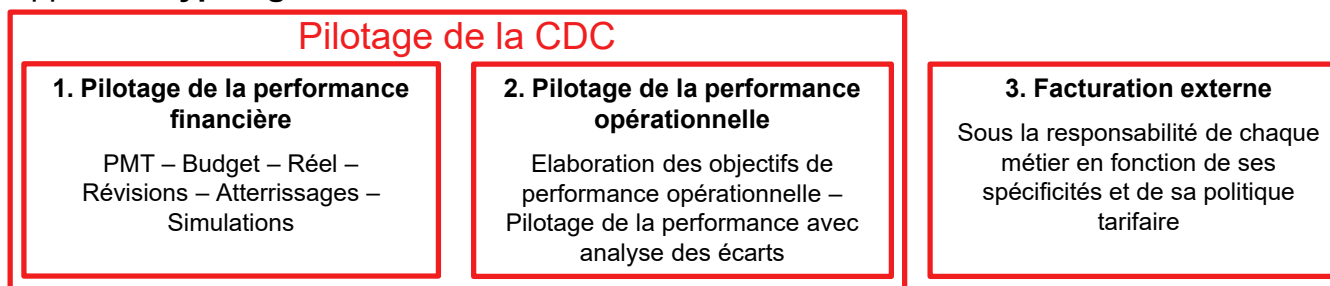
Confrontée aux limites de ses modèles de coûts, la CDC a décidé de les refondre

La CDC a mené depuis avril 2020 une réflexion sur ses besoins réels de pilotage de ses coûts

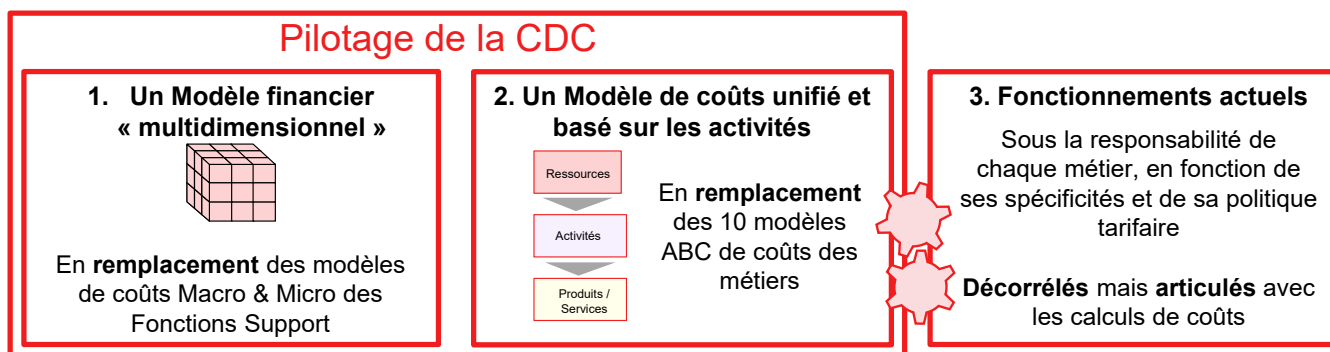
- Face à des besoins très différents de **refacturation** avec un niveau de justification très fin, de **calcul des coûts** et de suivi de la **performance opérationnelle**, et de production de **comptes de résultat analytiques** des métiers (CRA), la CDC a mis en place précédemment deux types de **modèles de coûts basés sur la méthode ABC** (Activity Based Costing) : des **modèles dits « micro »** (notamment pour refacturer les coûts aux clients de la CDC) et un **modèle dit « macro »** (notamment pour établir les coûts par métier afin de produire les CRA, réels et prévisionnels, de la CDC).
- Les deux modèles fonctionnent de manière autonome mais dépendent l'un de l'autre en termes d'échange d'informations, ce qui induit des **délais** trop longs et une **charge de travail** globale trop importante pour l'établissement des comptes des entités. Compte tenu de cette **situation peu satisfaisante**, une réflexion a été menée pour éclairer sur :
 - les **besoins réels de la CDC** en termes de pilotage de la performance et de calculs de coûts,
 - et la réponse optimale à ces besoins.
- Cette réflexion a conduit à proposer un modèle-cible en lien avec les ambitions de performance opérationnelle et financière de la CDC, avec les principes suivants pour le nouveau modèle de coûts :
 - **Lisibilité et transparence** des charges imputées et donc justification des factures,
 - **Calibrage** des budgets de frais généraux,
 - Traitement facilité du **prévisionnel** (PMT, budget, prévisions, simulations),
 - **Responsabilisation** des directions dans le pilotage de leurs performances financière et opérationnelle,
 - **Evolution du métier de contrôleur de gestion** vers l'analyse de la performance et l'aide au pilotage des directions.

Cette refonte apportera une réponse simplifiée et adaptée aux enjeux de pilotage et de responsabilisation

Cette proposition permet la **simplification** des systèmes de pilotage et de calcul de coûts avec une **meilleure adéquation fonctionnelle** par rapport à **3 typologies de besoins** de nature très différentes :



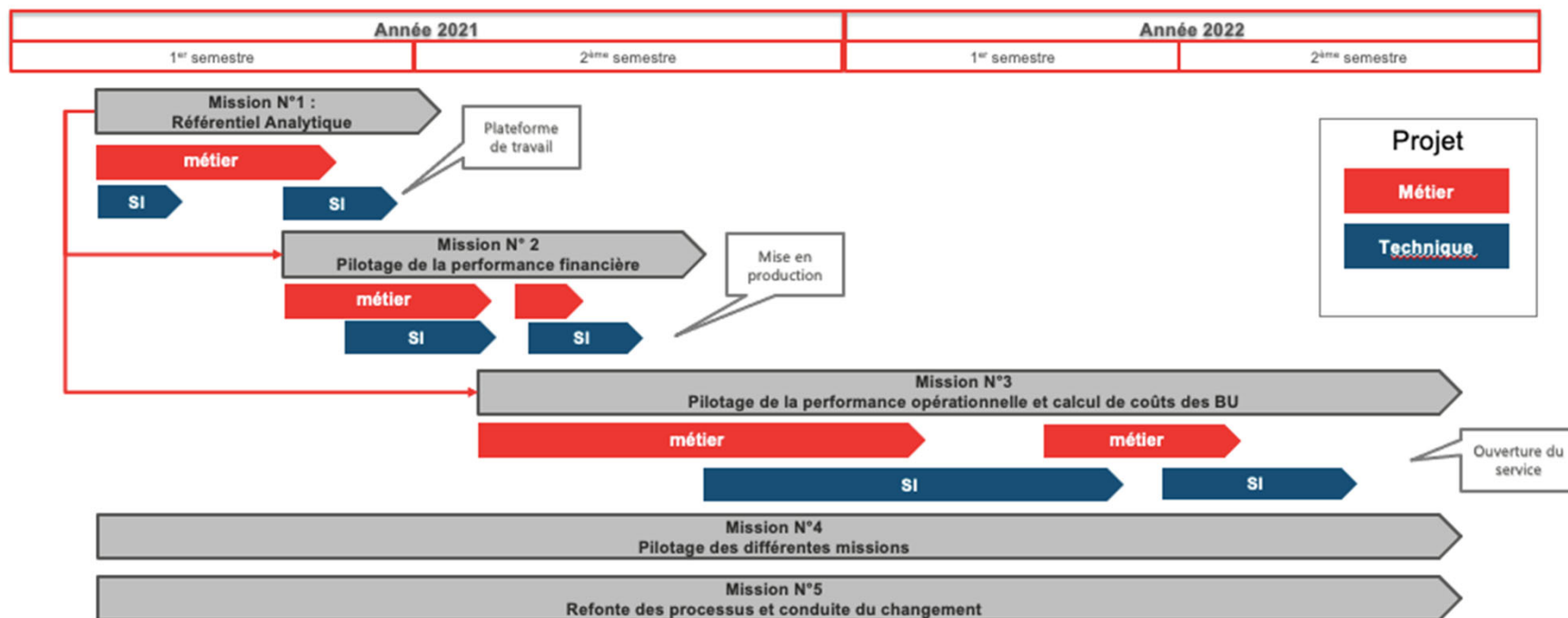
Elle s'appuie sur **2 nouveaux « outils »** **spécifiquement adaptés** à chacun des 2 besoins de pilotage, qui seront en lien avec le système de facturation externe (non concerné par le projet) :



Un projet pour mettre en œuvre un modèle cible en rupture avec les modèles existants

Le projet de mise en œuvre du nouveau modèle-cible est décomposé en 5 missions, qui devrait permettre de mettre en place deux nouveaux outils et de mettre en cohérence l'organisation interne de la CDC.

- Ces Missions opérationnelles sont complétées par des missions transverses :
 - Une mission de **refonte des processus et d'accompagnement du changement** (mission n°5)
 - Une mission de **pilotage** (mission n°4)



Un des volets majeurs du projet porte sur l'accompagnement du changement

- Le projet prévoit la mise en place d'une **démarche d'appui à la conduite et à l'accompagnement du changement**.
- Cette démarche repose sur les **4 piliers fondamentaux du changement**, et s'inscrit dans toutes les phases du projet :
 - **la formation**
 - **la communication**
 - **la sensibilisation et l'accompagnement des collaborateurs et des managers**
 - **l'alignement de l'organisation**
- La démarche menée par la Direction des Ressources Humaines est construite de façon à susciter **l'adhésion de l'ensemble des acteurs**, en lien avec la **démarche « Ensemble »**, et notamment **un de ses piliers « Efficaces ensemble »** qui structure la démarche de performance opérationnelle.
- Pour chacun des fondamentaux d'accompagnement du changement, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Communication, les Directions Métiers et Fonctions Support seront mobilisées pour mener à bien cette démarche.
- Tout un long du projet, **un dialogue proactif** sera établi **avec les partenaires sociaux**. Au-delà des étapes usuelles de présentation du projet aux instances, des points d'étape réguliers seront réalisés avec les instances représentatives.



Accompagnement RH

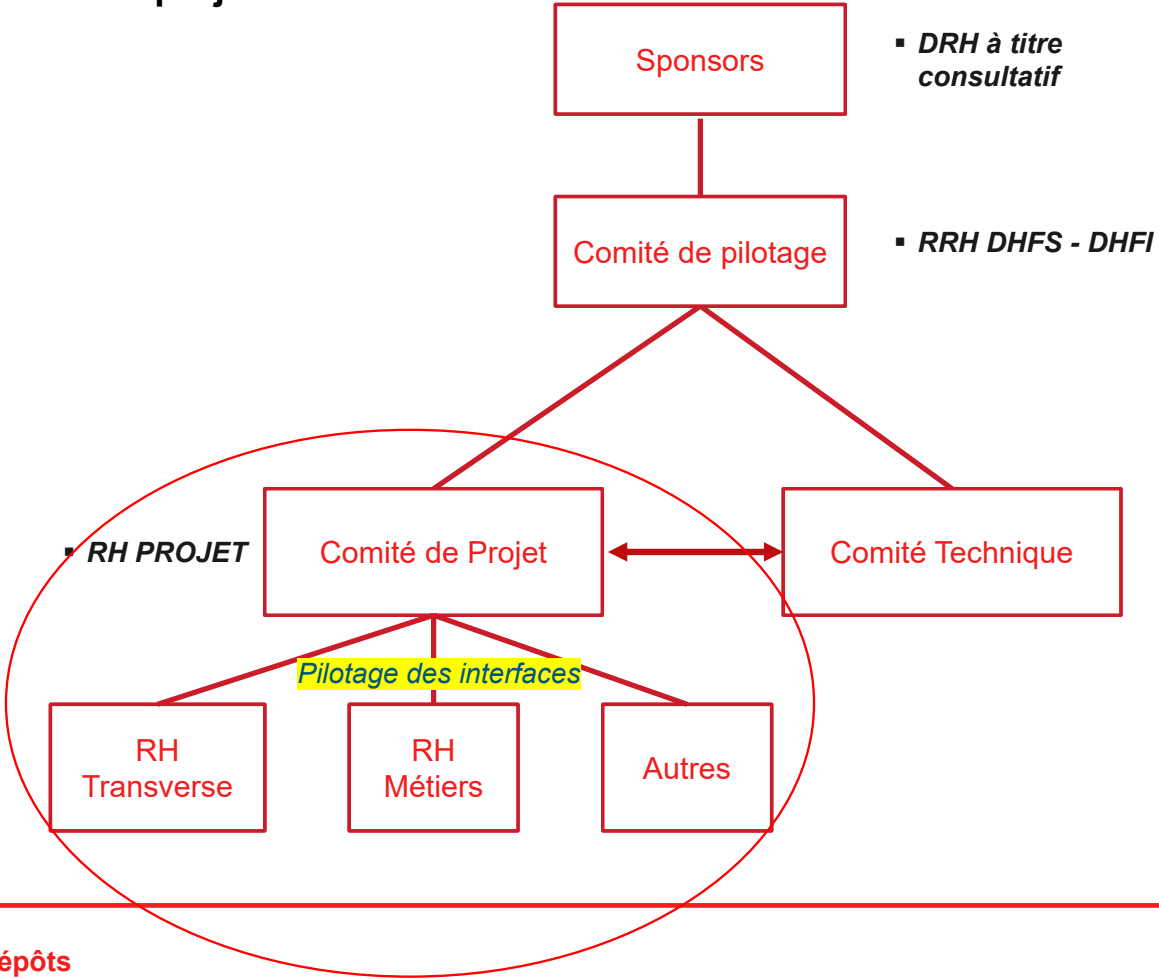
Dispositif d'accompagnement RH

Ergonomie et positionnement

- La refonte du modèle de coût induit **une évolution des métiers** dans l'organisation structurelle de la filière budget / contrôle de gestion et des emplois qui lui sont attachés.
- A ce titre un dispositif d'accompagnement RH spécifique est adossé au projet, tout au long de son déploiement et dans sa phase aval.
- Ce dispositif répondra aux *normes définies dans la « Charte d'accompagnement »* issue du 1^{er} accord QVT de la Caisse des Dépôts et s'appuiera sur *l'ensemble des ressources RH en place dans les métiers et les services transverses*.
- Les actions menées, sous la coordination d'une fonction RH dédiée, et en étroite coordination avec les départements RH métiers concernés, au sein de la conduite du projet et en déclinaison des décisions et orientations qui seront actées par les sponsors et le Comité de Pilotage, s'inscriront *dans le cadre des mesures ressources humaines en vigueur à la Caisse des dépôts et de la feuille de route « Grandissons ensemble »*.

Dispositif d'accompagnement RH

Les RH au sein du projet



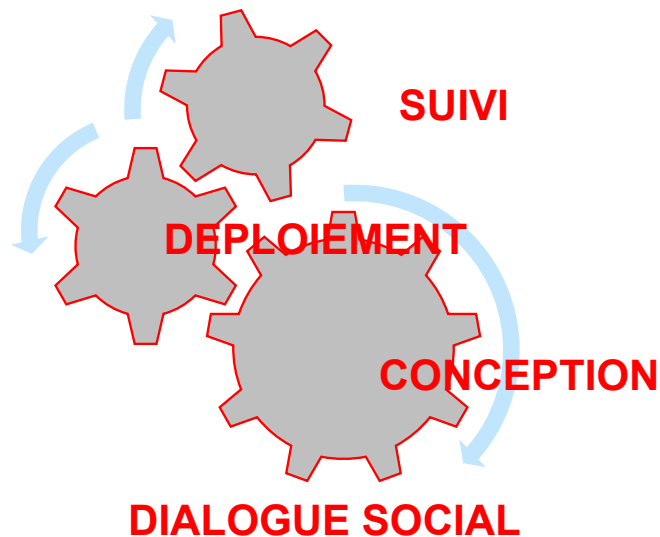
Dispositif d'accompagnement RH

Typologies des actions

TYPOLOGIES D' ACTIONS	ACTEURS				
	RH PROJET	RH METIERS	DRH TRANSVERSE	MANAGERS	AUTRES
Pilotage et coordination projet	X				
Formation / ingénierie	X		X		
Formation / déploiement	X	X			
Animation managériale	X		X	X	
Coachings managers	X		X		X
Accompagnements collectifs - Grandissons Ensemble -	X	X	X	X	
Suivis individuels entretiens	X	X			
Dialogue social	X		X		X
Préparation instances représentatives	X		X		X
Veille RPS	X	X	X		X
Travaux emplois GPEC	X	X	X	X	

Dispositif d'accompagnement RH

3 niveaux d'accompagnement itératifs



- démarrage du projet : identification des profils concernés par processus
- cartographie des ressources
- étude d'impacts
- analyse d'écart / analyse risques / prévention RPS
- plans d'actions collectives et individuelles

- redéfinition des emplois
- matrices de passage des emplois transformés
- communication
- reporting / ajustements

- bilans
- R.E.X.
- suivi des actions et accompagnements

CONCEPTION

DEPLOIEMENT

SUIVI

Fin du document

