



Projet d'évolution de l'organisation de la filière Contrôle de Gestion de la DPS

Point d'information à l'attention des membres du CUEP du 20 juillet 2021



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Sommaire - Point d'information CUEP du 20 juillet 2021

01	Contexte et objectifs du Projet	3
02	Démarche et diagnostic	9
03	Périmètre des évolutions envisagées	12
04	Prochaines étapes	16

01

Contexte et objectifs du projet

Contexte et enjeux du projet : la DPS évolue

La DPS s'est adaptée ces dernières années aux évolutions du fonctionnement de l'EP et depuis mars 2021, met en œuvre sa nouvelle organisation

❑ Des évolutions progressives de l'EP qui ont eu des impacts sur l'organisation de la DRS/DPS

- 2018 : Création de la DSI unifiée au sein du SGG de l'Etablissement Public
- 2019 : Unification de la filière RH et de la filière Communication
- 2020 : Unification de la filière Risques, création de la Direction des Risques et de la DCPC

❑ Transformation de la DRS en DPS

- Le périmètre d'activité de la DPS s'est élargi depuis plusieurs années, au-delà du champ de la retraite, aux domaines de la formation professionnelle et du handicap. Il intègre aussi la mission de coordination des actions du groupe Caisse des Dépôts dans le grand âge et la santé
- Depuis mars 2021, création de la direction du Projet Retraite, du département Handicap, du département Grand Age et Santé, de la direction de la stratégie clients (unification des 2 directions de la relation client), des départements Innovation et Développement

Contexte et enjeux : le contrôle de Gestion de la DPS

Le Contrôle de gestion actuel de la DPS est réparti sur 3 sites et fonctionne en mode « filière »

❑ **Le contrôle de gestion (CDG) de la DPS comprend actuellement une trentaine de collaborateurs, répartis sur trois sites (Paris, Bordeaux et Angers), qui relèvent de trois autorités hiérarchiques différentes**

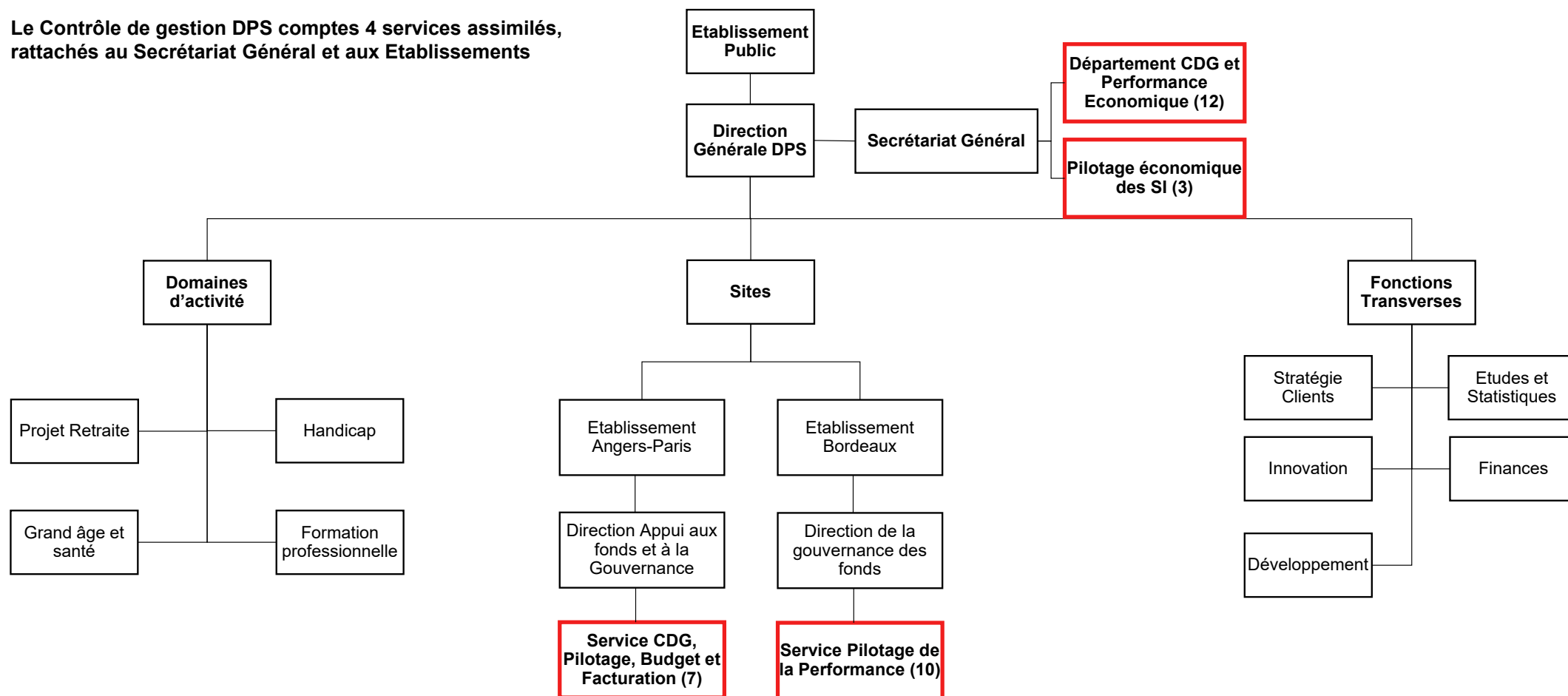
- Le Secrétariat Général de la DPS
- La Direction appui aux Fonds et à la gouvernance, de l'Etablissements d'Angers-Paris
- La Direction de la gouvernance des Fonds, de l'Etablissement de Bordeaux

❑ **Le Contrôle de gestion de la DPS opère 4 activités principales**

- Trois activités de pilotage et de gestion qui sont opérées dans les 3 entités
 - Le pilotage de l'activité
 - Le pilotage budgétaire et l'exécution budgétaire
 - Le pilotage et la gestion des mandats
- Une activité est opérée au Secrétariat Général de la DPS : l'administration et la production des données du modèle de coût et la gestion du solde
- Des points d'échange réguliers se tiennent au sein de la filière afin de coordonner les travaux des 3 entités

Organisation actuelle de la filière Contrôle de Gestion

Le Contrôle de gestion DPS compte 4 services assimilés, rattachés au Secrétariat Général et aux Etablissements



Caisse des Dépôts

Contexte et enjeux

Afin de gagner en efficacité, la filière Contrôle de gestion se transforme en profondeur depuis 2018 et continue à évoluer pour accompagner les changements d'organisation au sein de la DPS et de l'EP

□ La filière Contrôle de gestion se transforme depuis 2018 afin de gagner en efficacité et en fluidité

- A partir de 2018, la DPS a changé d'outil de suivi et a simplifié son modèle de coût, ces évolutions ont transformé les habitudes de travail ;
- Des chantiers et groupes de travail réunissant tous les collaborateurs ont été lancés en 2019 afin d'optimiser le fonctionnement de la filière. Au vu des résultats de ces travaux, le COMEX DRS du 6 novembre 2020 a acté une première étape : la centralisation du modèle de coût et l'uniformisation des pratiques des contrôleurs de gestion de mandats ;
- Dans ce contexte, une mission a été confiée au Cabinet Bakia en janvier 2021 afin de réaliser un travail de diagnostic et d'état des lieux des activités des contrôleurs de gestion et de faire des propositions pour optimiser le fonctionnement.

□ Le contrôle de gestion DPS doit veiller à bien intégrer les impacts du projet de refonte des outils de pilotage économique de l'EP

- La filière contrôle de gestion de la DPS est en lien étroit avec DFIN et le SGG à la fois pour les problématiques de modèles de coûts et de consolidation budgétaire. Elle aligne en permanence ses process et ses pratiques en miroir de celles de l'établissement public.

Objectif des évolutions CDG et bénéfices attendus

Un contrôle de gestion performant en phase avec les attentes de la Direction DPS et des équipes motivées

Bénéfices pour les équipes

- ✓ Contrôle de gestion recentré sur son cœur de métier, davantage dans le prospectif et les projets de développement, plutôt que sur la technicité orientée outils
- ✓ Equipes Contrôle de gestion alignées sur des objectifs communs et une communauté de métier
- ✓ Diffusion des meilleures pratiques entre équipes du Contrôle de gestion
- ✓ Pratiques de pilotage de l'activité harmonisées et des tableaux de bord consolidables
- ✓ Contrôle de gestion au service des clients, en proximité des Directions & Métiers

Amélioration de la performance

- ✓ Gains en fluidité et performance bénéfiques pour l'ensemble de la filière contrôle de gestion
- ✓ Animation de la performance économique et pilotage du solde
- ✓ Vision consolidée des mandats
- ✓ Tableaux de bord consolidés
- ✓ Suivi des projets stratégiques
- ✓ Contrôle de gestion capable d'accompagner tout type de développement



02

Démarche et diagnostic

Un dispositif de pilotage et de travail associant étroitement les collaborateurs

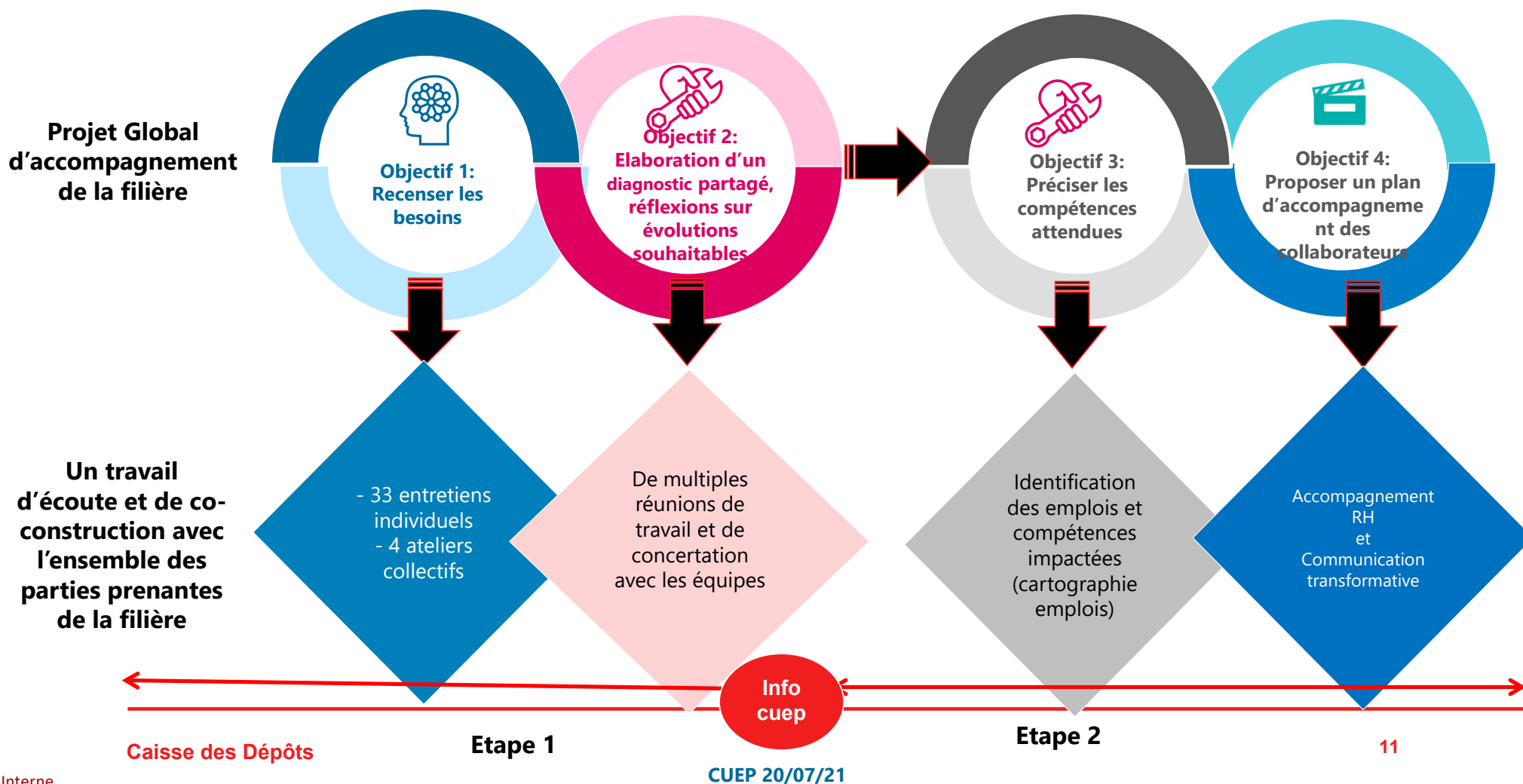
- ❑ **Le cabinet Bakia Consulting a été mandaté en janvier 2021 pour accompagner la DPS dans cette démarche et établir un état des lieux en vue d'une possible évolution.**

- ❑ **Un comité de pilotage**
 - Réunion mensuelle
 - Composition : direction DPS, SG DPS, Directeurs d'établissement, Directeurs d'appui à la gouvernance des établissements, un représentant des utilisateurs du Contrôle de gestion, la DRH, et pour l'EP, DFIN et SFF.

- ❑ **Un comité Projet**
 - Réunion bimensuelle
 - Composition : SG DPS, managers responsable des départements Contrôle de gestion des trois sites, la DRH

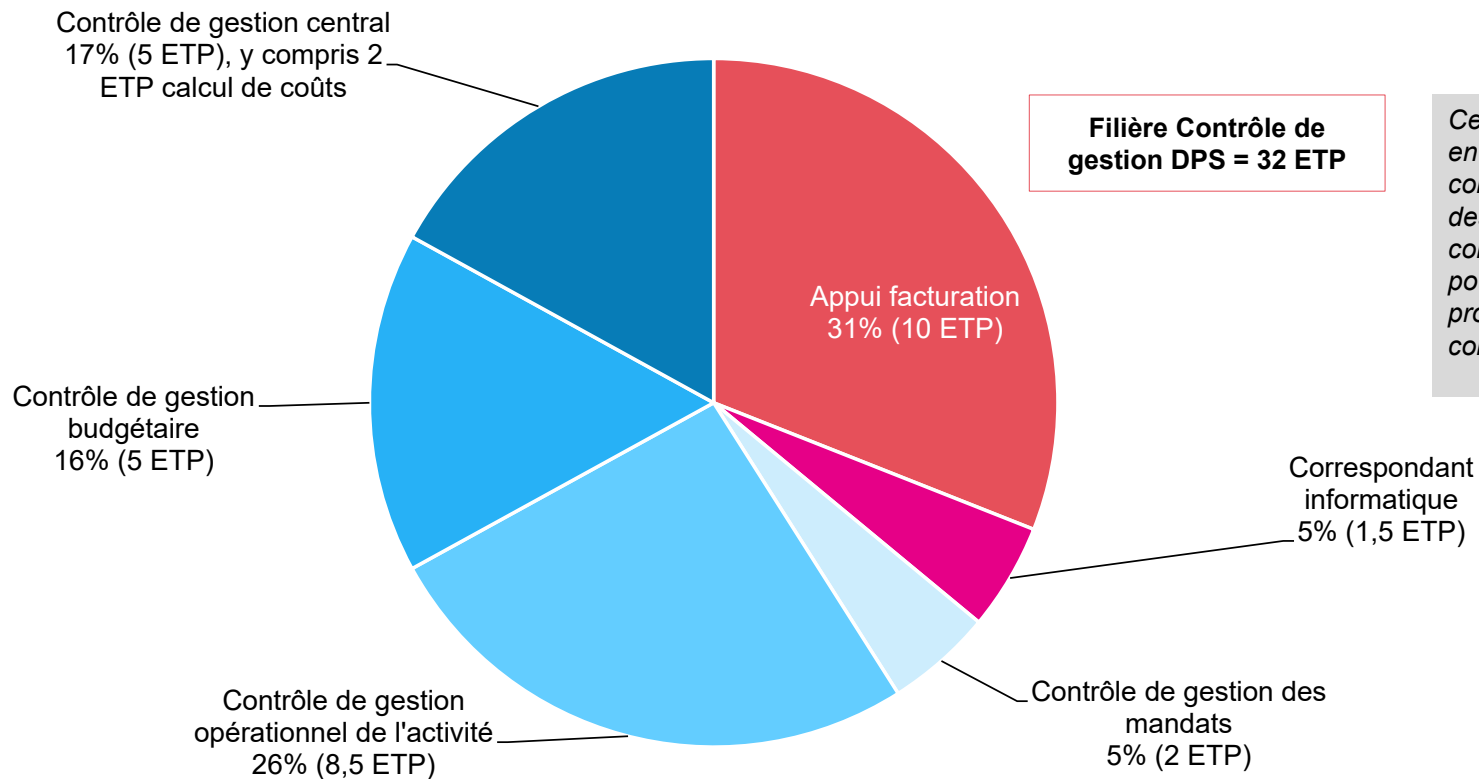
- ❑ **Ateliers de travail et réunions de partage collectif des travaux**
 - Deux réunions organisées avec toute la filière
 - Associant l'ensemble des collaborateurs de la filière

Etapes de la démarche d'accompagnement et de proposition



Répartition des activités du Contrôle de gestion DPS*

* Résultats issus du diagnostic organisationnel, auprès des 4 managers CDG mai-juin 2021



Ces 32 ETP concernent des agents en place au moment de l'étude (y compris contrats CDP) ainsi que des stagiaires alternants et ne concernent pas d'autres agents qui pourraient avoir des missions proches de celles de l'équipe contrôle de gestion.

G l d j q r v w l f # ÿ w d e o # l x # l o g h v # h q w u h w l h q v # h w # g h v # d w h o h u v # =

Stratégie

- Contradictions organisationnelles et situations paradoxales et ambiguës (Etablissements/DG)
- Pas de contrat explicite

Confusion



Partager une vision Globale

Ressources

- Performance dans une logique d'excellence par entité
- Chacun vise à « être bon » dans ses attributions propres
- Experts techniques

Centrés sur la technique



Renforcer les Compétences

Structure

- 4 départements exerçant des fonctions contrôle de Gestion
- Manque de synergies efficaces

Organisation cloisonnée



Décloisonner l'organisation

Management

- Injonctions paradoxales et ambiguïtés de rôle
- Difficulté de management
- Tensions qui gênent l'action et la consolidation

Dualité d'autorité



Disposer d'un management fort

Indicateurs Performance

- Priorités divergentes des organisations existantes
- Manque d'objectifs collectifs

Manque de cohésion



Construire un objectif commun

BESOINS

03

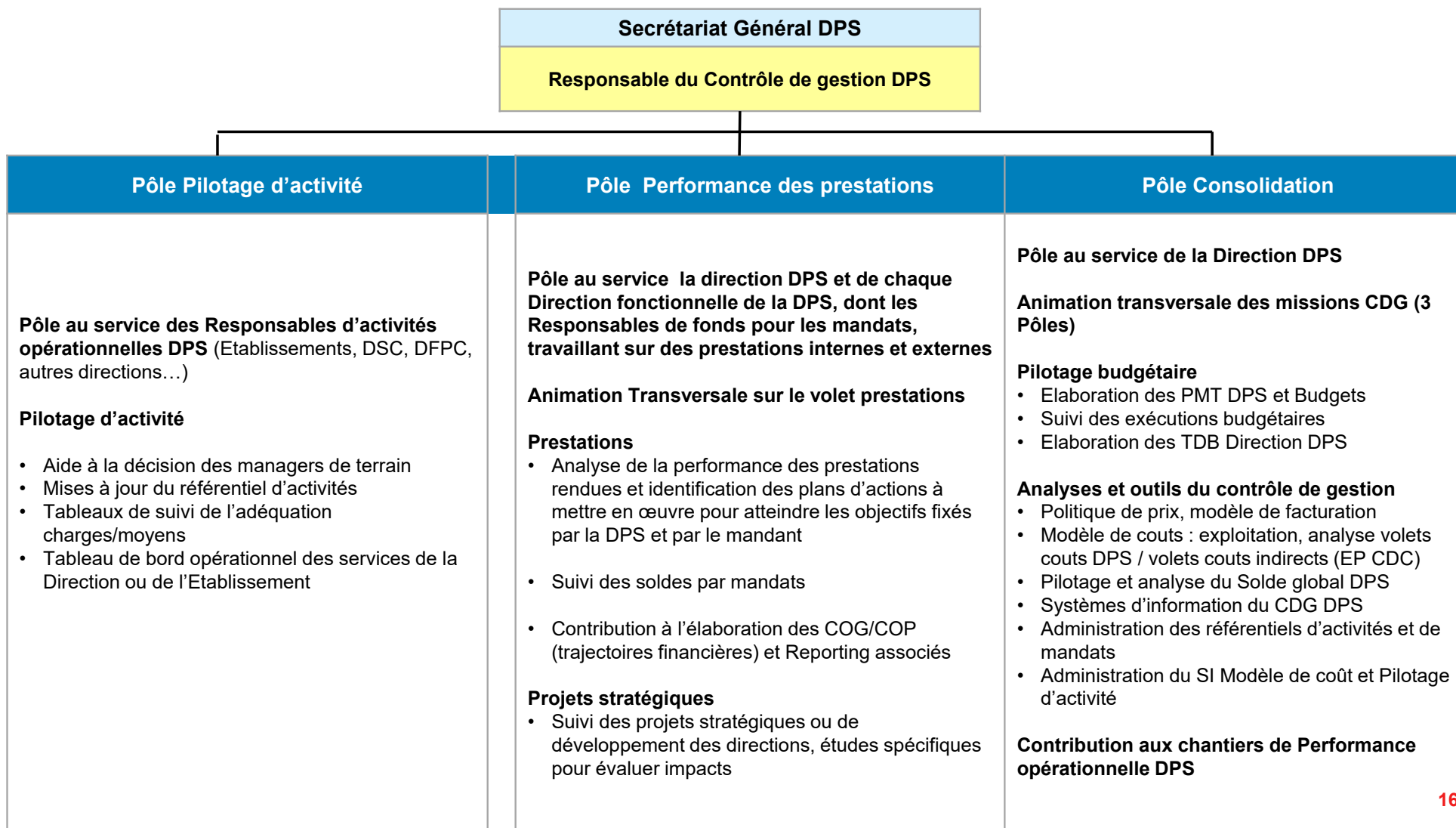
Périmètre des évolutions envisagées

Les principaux axes d'évolution proposés*



* Ces 7 axes sont des principes directeurs de la future organisation. Leur mise en œuvre fera l'objet de travaux complémentaires en concertation avec toutes les équipes.

Fonctiogramme-cible proposé pour la Filière CDG DPS



Dispositif d'accompagnement de la conduite du changement de la filière contrôle de Gestion



Filière Contrôle de gestion de la DPS

Accompagnement Volet RH / GPEC



Identification des profils concernés



Cartographie des ressources



Etude d'impacts



Analyse d'écarts / analyse risques / prévention RPS



Redéfinition des emplois



Matrices de passage des emplois transformés



Communication Dialogue Social



Reporting / ajustements

Accompagnement Volet Communication

Communication interne

*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.

04


Prochaines étapes

Facteurs clés de succès de cette évolution :

Une cible claire, une attention marquée à l'accompagnement des agents associés dès le début de la réflexion et au développement des compétences

- ❑ Engagement de la Direction de la DPS sur ce projet d'évolution d'organisation des équipes
- ❑ Mise en place d'une préfiguration du Contrôle de gestion DPS
- ❑ Travaux collectifs et communication continue de l'avancement du projet aux équipes Contrôle de gestion
- ❑ Plan d'accompagnement dans l'évolution des compétences contrôle de gestion
- ❑ Dans un deuxième temps, formalisation et animation des nouveaux processus du Contrôle de gestion

Prochaines étapes

- 
- Poursuite des chantiers avec les équipes et approfondissement des grands principes d'organisation cible
 - Poursuite de l'identification des postes concernés dans l'ensemble des directions de la DPS
 - Recensement des agents potentiellement concernés afin d'affiner l'accompagnement RH
 - Présentation des grands axes du projet d'évolution au CUEP du 20/07/2021
 - Construction et mise en place d'un dispositif d'accompagnement de la conduite du changement
 - Mise en place d'une préfiguration au contrôle de gestion DPS
 - Présentation du projet d'évolution, précisant le dispositif d'accompagnement RH, au CSSCT du 7 octobre et du CUEP du 14 octobre

[🐦](#) | [in](#) | [📺](#) | [f](#)