



DIRECTION DES POLITIQUES SOCIALES

Paris, le 8 octobre 2021

Note à l'attention des membres des CSSCT (14 octobre 2021) et Comité Unique (25 octobre 2021) de l'Etablissement Public

Objet : Projet d'évolution de l'organisation de la filière Contrôle de gestion de la DPS

Sommaire

1. Objectifs poursuivis	3
a. Un projet au cœur de la stratégie et de l'évolution de l'organisation de la DPS.....	3
b. Présentation de la filière Contrôle de gestion.....	4
c. Les enjeux de la filière Contrôle de gestion	4
d. Etat des lieux et diagnostic organisationnel	5
2. Principes d'organisation retenus	5
a. Les choix opérés par la DPS	5
b. Bénéfices de l'organisation cible.....	7
c. Information faite aux agents et principaux temps de concertation	8
3. Rétroplanning du projet	8
a. Diagnostic et définition de l'organisation cible (mars à juillet 2021).....	8
b. Préfiguration (jusqu'au 31 décembre 2021)	9
c. Lancement et mise en place définitive (janvier 2022).....	10
4. L'accompagnement individuel et collectif des agents	10
a. Dispositif d'accompagnement collectif des agents	10
b. Suivi individuel des agents.....	11
c. Plan de formation envisagé	11
5. Projection pour la filière CDG et impacts sur le Secrétariat Général DPS.....	12
a. Organigramme actuel	12
b. Organigramme prévisionnel.....	12
c. Matrices de passage.....	12
6. Annexes	13
a. Annexe 1 : Matrices de passage et organigrammes avant après	13
b. Annexe 2 : Précisions sur la facturation et le pilotage d'activité	13
c. Annexe 3 : Dispositif d'accompagnement RH	13
d. Annexe 4 : Matrice des risques.....	13

Dans le prolongement de l'élargissement du périmètre d'activité de la DPS et de la mise en place de sa nouvelle organisation au 1^{er} mars 2021, la Direction a engagé une réflexion sur l'adaptation du Contrôle de gestion à ses enjeux de pilotage.

La présente note a pour objet d'exposer les motifs et les objectifs de cette évolution à horizon du 1^{er} janvier 2022, sur laquelle les instances nationales sont consultées. La note précise également le dispositif d'accompagnement du changement et présente en annexe la cartographie des risques, à l'attention particulière des membres du CSSCT.

1. Objectifs poursuivis

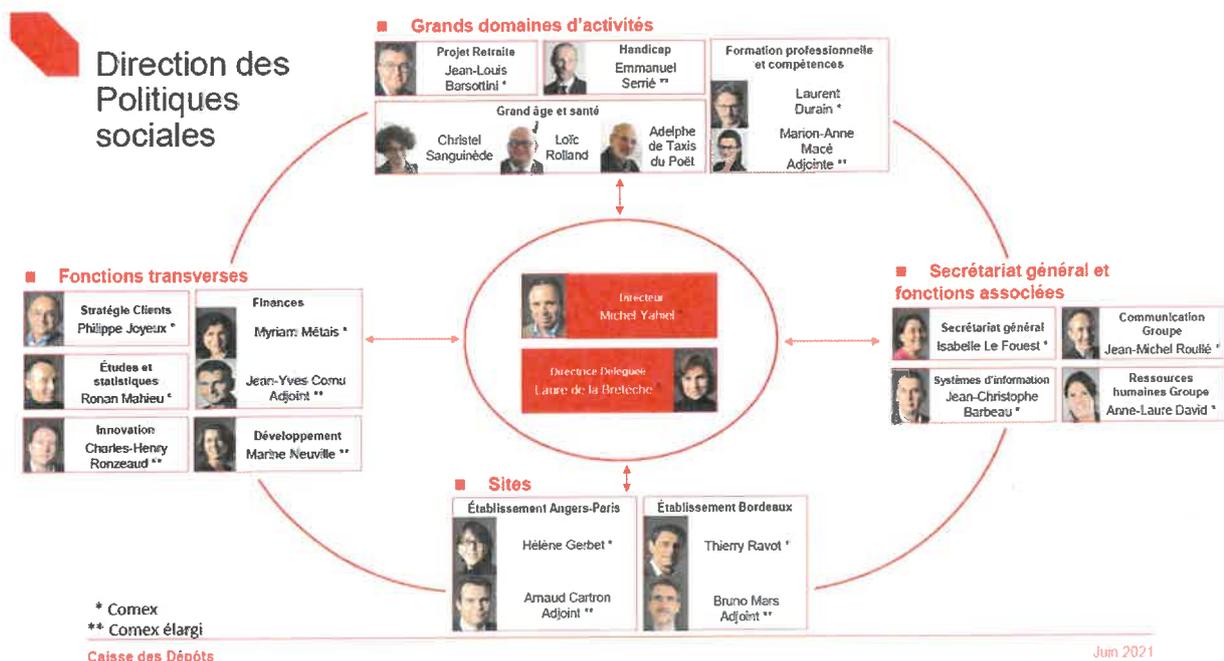
a. Un projet au cœur de la stratégie et de l'évolution de l'organisation de la DPS

Conformément à son plan stratégique, le périmètre d'activité de la direction des politiques sociales s'est élargi, depuis plusieurs années, au-delà du domaine des retraites, à ceux de la formation professionnelle et du handicap. Il s'est encore développé en 2020 avec la mission qui lui a été confiée par le Directeur général, de coordonner les actions de la Caisse des Dépôts dans le secteur médico-social. Les différentes politiques sociales, dans lesquelles opère la DPS, connaissent bien-sûr, par ailleurs, de nombreuses réformes.

Dans ce cadre, la DPS s'est réorganisée au 1^{er} mars 2021.

La DPS est désormais structurée autour de :

- quatre « Domaines d'activité », avec les Directions du « Projet Retraite », de la « Formation Professionnelle et des Compétences », du « Handicap » et le pôle « Grand Age et Santé » ;
- des deux Etablissements de Bordeaux et Angers-Paris ;
- de cinq Fonctions Transverses, avec notamment la Direction de la Stratégie Clients qui assure des prestations internes pour les Etablissements et les Domaines d'activités de la DPS ;
- du Secrétariat Général et des fonctions associées, RH, SI et Communication DPS.



A cette évolution de l'organisation, s'ajoute la volonté de renforcer le pilotage des coûts de la DPS et de sa performance afin d'offrir des prestations toujours plus compétitives à ses mandants, condition de ses développements futurs.

Plus que jamais, la DPS a donc besoin d'un contrôle de gestion en adéquation avec son organisation et ses enjeux.

b. Présentation de la filière Contrôle de gestion

Le Contrôle de gestion de la DPS est composé actuellement d'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 avec un département « Contrôle de gestion et performance économique » et un département « Pilotage économique des SI » ;
- la « Direction Appui aux Fonds et à la gouvernance », de l'Etablissements d'Angers-Paris : le service contrôle de gestion, pilotage, budget et facturation;
- la « Direction de la gouvernance des Fonds », de l'Etablissement de Bordeaux : le service Pilotage de la performance.

Le Contrôle de gestion de la DPS opère 4 activités principales.

- Il assure trois activités de pilotage et de gestion, au sein des 4 services cités ci-dessus :
 - Le pilotage de l'activité ;
 - Le pilotage et l'exécution budgétaires ;
 - Le pilotage et la gestion des mandats (élaboration de la facturation et des trajectoires).
- Il assure également l'administration et la production des données du modèle de coût et la gestion du solde (au Secrétariat Général de la DPS).

Les organigrammes actuels sont présentés en annexe 1.

Des points d'échange réguliers se tiennent au sein de la filière contrôle de gestion de la DPS afin de coordonner les travaux des services.

c. Les enjeux de la filière Contrôle de gestion

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

- A partir de 2018, la DPS a changé d'outil pour l'établissement des coûts complets et a simplifié son modèle de coût. Ces évolutions ont transformé les habitudes de travail.
- Des chantiers réunissant tous les collaborateurs ont été lancés en 2019 afin d'optimiser le fonctionnement de la filière. Fin 2020, ils ont conduit à la centralisation du modèle de coût et l'uniformisation des pratiques des contrôleurs de gestion de mandats. Parallèlement, le contrôle de gestion DPS doit prendre en compte les impacts du projet de refonte des outils de pilotage économique de l'EP lancé en 2021. 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 du contrôle de gestion et de faire des propositions pour optimiser le fonctionnement.

d. Etat des lieux et diagnostic organisationnel

La mission menée par le cabinet Bakia a consisté à mener des entretiens individuels et collectifs (différents ateliers dont un atelier manager) afin de dresser un état des lieux des attentes et besoins de l'ensemble de la filière, en termes d'organisation et d'évolution de leurs métiers.

Ces actions ont permis de dresser un « état des lieux », qui a mis en lumière plusieurs attentes fortes des contrôleurs de gestion :

- partager une vision globale ;
- renforcer les compétences ;
- décloisonner l'organisation ;
- constituer une équipe intégrée ;
- construire un objectif commun.

Le diagnostic organisationnel a quant à lui montré qu'une partie des activités des contrôleurs de gestion n'entrait pas dans le périmètre de la fonction contrôle de gestion : « l'appui à la facturation » et une partie du rôle de Performance économique des SI de type « Pilotage métier » des SI.

La mission du contrôle de gestion de la DPS est en effet de s'assurer que les lignes directrices définies par la Direction de la DPS sont mises en œuvre sur les plans stratégique et opérationnel, tout en recherchant en permanence à proposer des plans d'actions pour viser l'optimisation de la performance économique.

Une des conditions pour que le Contrôle de gestion puisse exercer sa mission est qu'il soit indépendant de l'entité faisant l'objet de son contrôle. A ce titre, il peut difficilement contrôler la facturation de la DPS, s'il est lui-même l'émetteur des factures.

Le diagnostic a par ailleurs relevé que des missions proches du contrôle de gestion étaient exercées en dehors de la filière, notamment la réalisation de certains tableaux de bord de pilotage et d'optimisation d'activité dans certaines directions métier.

2. Principes d'organisation retenus

a. Les choix opérés par la DPS

Sur la base du diagnostic partagé présenté ci-dessus, qui a été restitué à l'ensemble de la filière, la Direction de la DPS envisage cinq axes d'évolution de la filière.

1. Les activités de Contrôle de gestion assurées en dehors du Contrôle de gestion (suivi d'activités et tableaux de bord périodiques/consolidés) rejoindraient le Contrôle de gestion DPS.
2. Les activités de type « appui à la facturation des mandats » sortiraient de l'équipe Contrôle de gestion.
3. Seraient créés : le « Pôle pilotage d'activité », le « Pôle performance des prestations » et le « Pôle consolidation ».
4. Le poste de Responsable du Contrôle de gestion DPS serait créé, avec un préfigurateur dans un premier temps.
5. Toutes les équipes du contrôle de gestion (CDG) seraient rattachées hiérarchiquement au responsable du CDG DPS.

Les deux premiers principes permettraient ainsi de clarifier le périmètre du Contrôle de gestion tout en le mettant en position d'exercer pleinement sa mission de contrôle.

Les principes suivants auraient pour objectif de renforcer les compétences des contrôleurs de gestion en les spécialisant par grande mission. Ils permettraient aussi de prendre en compte l'organisation matricielle de la DPS, le Pôle performance des prestations travaillant en proximité avec les Directeurs de Domaine d'activité et de Fonds, le pôle Pilotage d'activité, avec les Responsables de services opérationnels de l'activité (Direction de la Formation Professionnelle et des Compétences, Département Handicap, Etablissement de Bordeaux, Etablissement d'Angers-Paris, Direction Stratégie Client, Direction des Finances).

Le quatrième principe répondrait à l'attente d'un management unifié exprimée par la filière et au besoin de coordonner la création et la montée en puissance des pôles.

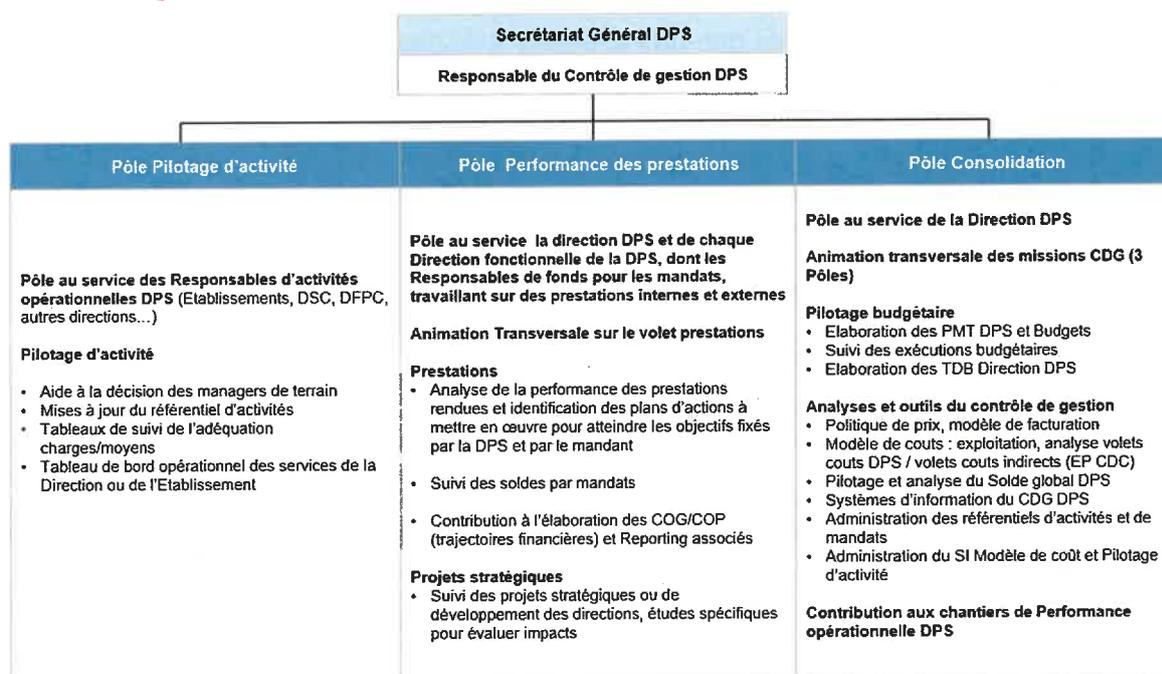
Enfin, le dernier principe donnerait l'autorité nécessaire au Responsable du contrôle de gestion pour assurer ses missions.

Ainsi, le Contrôle de gestion DPS serait structuré autour de trois pôles :

- Le Pôle Performance des prestations
- Le Pôle Pilotage de l'activité
- Le Pôle Consolidation

Le fonctiogramme cible proposé pour la Filière CDG DPS est présenté ci-dessous.

Fonctiogramme-cible proposé pour la Filière CDG DPS



Ces trois pôles seraient rattachés hiérarchiquement au « Responsable du Contrôle de gestion DPS », poste créé à l'occasion de cette évolution de l'organisation. Ce poste serait rattaché au Secrétariat Général de la DPS. Les trois pôles auraient en outre un lien fonctionnel avec

les Directions métiers de la DPS pour lesquelles ils assureraient des missions de Contrôle de gestion.

Dans l'organisation cible, l'équipe serait répartie sur les trois implantations (Bordeaux, Angers et Paris), sans spécialisation par pôle de ces sites.

Les postes de responsable du contrôle de gestion et des différents responsables de pôles seront ouverts indifféremment sur les 3 sites de la DPS, la direction s'efforcera de les répartir autant que possible sur l'ensemble des sites de la DPS.

Un référent managérial de l'équipe Contrôle de gestion serait nommé dans chacun des sites afin d'accompagner en proximité les équipes. **Les responsables de pôles, managers multisites, seront accompagnés par des formations spécifiques à ce titre.**

Les équipes assurant actuellement l'Appui à la facturation seraient regroupées, tout en restant sur leurs sites géographiques actuels, et rejoindraient un nouveau Pôle « Appui à la facturation » rattaché hiérarchiquement au Secrétariat Général de la DPS. Il aurait un lien fonctionnel avec les Directions émettrices de factures vers les mandants.

Les relations fonctionnelles des équipes de contrôle de gestion avec les directions métiers devront être précisément définies au cours de la période de préfiguration et donner lieu, en tant que de besoin, à des conventions internes de services

Des éléments complémentaires portant sur le contenu de l'appui à la facturation et le pilotage d'activité sont apportée en annexe 2.

b. Bénéfices de l'organisation cible

Plusieurs bénéfices pour les équipes apportés par l'organisation cible ont pu être identifiés.

- Le contrôle de gestion serait recentré sur son cœur de métier, c'est-à-dire davantage dans le prospectif et les projets de développement. La qualité du service rendu par le Contrôle de gestion progresserait significativement, le recentrage sur ses missions de contrôle et d'analyses lui permettant de jouer pleinement son rôle de vigie et d'acteur du changement dans l'organisation de la DPS.
- Les équipes du Contrôle de gestion seraient alignées sur des objectifs identiques et une communauté de métier, ce qui répondrait à l'une des aspirations fortes remontées par les agents.
- Les meilleures pratiques pourraient être partagées entre les équipes du Contrôle de gestion, conditions d'une amélioration globale de la filière.
- Les pratiques de pilotage de l'activité seraient harmonisées et les tableaux de bord consolidables, permettant d'améliorer le pilotage global de la DPS, notamment le pilotage du solde.
- Le Contrôle de gestion resterait en proximité des Directions et des Métiers, afin de garantir réactivité et qualité des échanges.

Les bénéfices en termes d'amélioration de la performance sont de plusieurs ordres :

- animation de la performance économique et pilotage du solde avec des missions dédiées dans les Pôles Consolidation et Performance des prestations ;
- vision consolidée des mandats ;
- tableaux de bord consolidés ;
- suivi des projets stratégiques ;

- contrôle de gestion indépendant des changements d'organisation de la DPS et capable d'accompagner tout type de développement.

c. Information faite aux agents et principaux temps de concertation

Le projet a fait l'objet d'une concertation continue avec les agents et leur hiérarchie. Trois instances ont été créées et se sont réunies régulièrement.

- Un *Comité de pilotage* a été mis en place au démarrage du projet. Il se réunit mensuellement et comprend la Direction DPS, le Secrétariat Général DPS, les Directeurs d'Établissement, les Directeurs d'appui à la gouvernance des établissements, la Direction de la Formation Professionnelle et des Compétences en tant que représentante des clients du Contrôle de gestion, la Direction des Ressources Humaines **chacune de ces directions étant représentée par le directeur lui-même ou son adjoint**, le Responsable du Programme de Performance Opérationnelle et pour l'Établissement Public, La Direction des finances du Groupe (Département DFINP) et le Secrétariat Général du Groupe (Direction de la performance opérationnelle),

La présence de représentants de la Direction Financière « Planification à Moyen terme et contrôle de gestion » (DFINP) et du SGG de la Performance Opérationnelle (SDPO) au Comité de pilotage permet d'établir un lien constant avec le projet Refonte des outils de pilotage économique de l'Établissement Public et ainsi, d'anticiper tout impact éventuel de ce projet sur la mise en place de l'organisation cible.

- Des *Comités projet* ont également été mis en place. En sont membres la Secrétaire Générale de la DPS, les Responsables des Contrôles de gestion des Etablissements de Bordeaux et Angers-Paris, la Responsable du Contrôle de gestion rattaché au Secrétariat Général et la représentante de la Direction des Ressources Humaines auprès de la DPS.

Les comités projet se tiennent à fréquence bimensuelle.

- Enfin, des réunions « Filière Contrôle de gestion » de partage des travaux ont été organisées avec l'ensemble des collaborateurs de la filière les 2 juin 2021 et 16 juillet 2021 afin de partager le diagnostic puis de présenter l'organisation cible, et de répondre aux questions soulevées. Une nouvelle réunion Filière est prévue d'ici le CUEP du 14 octobre.

Toutes ces réunions qui ont permis de construire l'organisation cible, ont fait l'objet de comptes-rendus diffusés aux participants.

Les réunions d'information et de consultation des organisations syndicales, viennent compléter ce dispositif.

3. Rétroplanning du projet

a. Diagnostic et définition de l'organisation cible (mars à juillet 2021)

La phase de diagnostic a démarré le 17 mars 2021 après la réunion de lancement du projet

Des entretiens individuels exploratoires ont été organisés avec chacun des contrôleurs de gestion de la filière. Ces entretiens ont permis de mettre en exergue des points d'appui et des

points d'insatisfaction ainsi que l'expression de besoins (cf. Diagnostic RH et organisationnel). À partir de ces éléments, un premier état des lieux de l'organisation actuelle a été dressé.

Cet état des lieux a été partagé lors du Comité de pilotage du 19 avril 2021.

Afin d'établir le diagnostic organisationnel, un questionnaire a été ensuite conçu puis adressé aux quatre managers du contrôle de gestion. Une synthèse de ces entretiens a alors été réalisée à partir des réponses apportées par les managers.

Le diagnostic RH et organisationnel ainsi établi a été présenté aux Responsables des services de Contrôle de gestion lors du Comité projet du 19 mai 2021, aux membres du Comité de pilotage lors de la session du 21 mai 2021 puis à l'ensemble de la filière le 2 juin 2021.

À l'issue de l'établissement de ce diagnostic, une organisation cible a été définie. Cette organisation cible a été présentée aux membres du Comité de pilotage le 22 juin 2021 pour validation. Elle a ensuite été présentée en plusieurs temps aux Responsables des services Contrôle de gestion, le 30 juin 2021 et 8 juillet 2021 lors de Comités projet. Entre-temps, des entretiens individuels ont été menés avec chacun des Responsables.

Enfin, le projet d'évolution de l'organisation a été présenté le 16 juillet 2021 à l'ensemble des membres de la filière puis le 23 juillet, pour information, au CUEP.

En parallèle et depuis le début du projet, les impacts du projet de refonte des outils de pilotage économique de l'Établissement Public sur l'organisation cible de la DPS ont été pris en compte et présentés lors de chaque Comité de pilotage.

Deux impacts principaux ont pu être identifiés : sur la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et sur les processus.

- Sur le plan de la démarche GPEC, les fiches des postes initiées pour la mise en place de l'organisation cible du Contrôle de gestion de la DPS tiendront compte des évolutions des emplois et des compétences prévues par le nouveau référentiel.
- Sur le plan des processus, seul le pôle Consolidation sera impacté avec, pour conséquence, une nette amélioration de la lisibilité sur les coûts pour la Direction et les équipes Contrôle de gestion de la DPS.

Les travaux sont en cours au niveau de l'EP sur ces deux sujets, la DRH et le Contrôle de gestion de la DPS y étant étroitement associés.

b. Préfiguration (jusqu'au 31 décembre 2021)

La phase de préfiguration a démarré en juillet 2021 avec la rédaction de la fiche de poste du Préfigurateur/Responsable du Contrôle de gestion, puis de celles des trois managers des futurs pôles. Elle se poursuivra jusqu'en décembre 2021 afin d'accompagner les collaborateurs dans la nouvelle organisation, sous l'égide du préfigurateur. Celui-ci affinera le projet en fonction des retours du dialogue social et préparera la mise en œuvre du projet. Le préfigurateur deviendra le Responsable du département Contrôle de gestion au 1^{er} janvier 2022 et prendra la responsabilité hiérarchique des équipes à cette date.

Un travail de réflexion avec les 4 Responsables actuels du Contrôle de gestion a été réalisé pour préciser le contenu des fiches de postes des trois futurs responsables de pôle, **qui sont jointes en annexe ainsi que la fiche de poste du préfigurateur.**

Durant cette période de préfiguration, les responsables actuels de départements ou services de Contrôle de gestion garderont le lien hiérarchique avec leurs équipes.

Ils se verront proposer prioritairement les postes de responsables de pôles en préfiguration, et contribueront activement à cette phase de préfiguration, en participant à la rédaction des fiches de postes au sein des pôles, et à l'accompagnement de leurs collaborateurs dans la projection sur la nouvelle organisation

Une matrice de passage de l'organisation actuelle à la cible a été élaborée et revue avec les Responsables du Contrôle de gestion actuels de la DPS, le Secrétariat Général de la DPS et la Direction des Ressources Humaines. Cette matrice est présentée en fin de note.

Le calendrier de présentation du projet aux instances est le suivant.

- National : CSSCT le 14 octobre et CUEP le 25 octobre
- Angers : CSSCTL du 8 novembre et CLU du 16 novembre
- Bordeaux : CSSCTL du 9 novembre et CLU du 16 novembre
- Ile de France CSSCTL du 16 novembre et CLU du 25 novembre (dates en cours de validation)

Une fois le projet d'évolution de l'organisation du Contrôle de gestion présenté pour avis en CSSCT, en CUEP et en CLU et sous réserve de l'avis de ces instances, l'accompagnement individualisé des agents pourra démarrer afin que chacun puisse se projeter dans la nouvelle organisation.

Le dispositif d'accompagnement est présenté ci-après.

c. Lancement et mise en place définitive (janvier 2022)

En fonction de l'avis du CUEP, puis des différentes instances locales d'Angers, Bordeaux et Paris qui seront également consultées sur les impacts locaux de cette réorganisation la bascule dans la nouvelle organisation se ferait au 1^{er} janvier 2022. Des mesures complémentaires d'accompagnement pourraient être prises en fonction des besoins. Il pourrait s'agir notamment d'actions de formation ou de coaching.

4. L'accompagnement individuel et collectif des agents

a. Dispositif d'accompagnement collectif des agents

Un travail d'écoute et de co-construction a été mené afin que les agents puissent bénéficier d'un accompagnement à toutes les phases du projet.

Ce dispositif d'accompagnement a été mis en place autour de quatre axes :

- recenser les besoins des membres de la filière grâce à la tenue de trente-trois entretiens individuels et de quatre ateliers collectifs ;
- co-construire l'organisation cible avec les membres de la filière par le biais de sept Comités de pilotage, onze Comités projet, de nombreux entretiens avec les Responsables des départements Contrôle de Gestion et avec la Direction ainsi que deux actions de communication à l'ensemble des agents ;

- préciser les compétences attendues en identifiant clairement les emplois et les compétences impactées par la mise en place de l'organisation cible par le biais d'une cartographie complète des emplois ;
- proposer un plan d'accompagnement des collaborateurs grâce à des actions menées par la Direction des Ressources Humaines et la diffusion d'une communication transformative.

b. Suivi individuel des agents

Le dispositif d'accompagnement individuel de la filière contrôle de gestion s'articule en deux volets.

Le premier volet est relatif aux Ressources humaines et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ainsi, le plan d'accompagnement mené par la Direction des Ressources humaines prévoit de nombreuses actions telles que :

- l'identification des profils concernés par la mise en place de l'organisation cible.
- la cartographie des ressources ;
- l'étude des impacts liés au changement d'organisation ;
- l'analyse d'écart et de risques permettant de prévenir les risques psychosociaux.
- la redéfinition des emplois ;
- l'élaboration de matrices de passage des emplois transformés ;
- la volonté d'une communication et un dialogue social forts ,
- la mise en place d'un suivi des équipes et la collecte de leurs retours permettant d'ajuster l'organisation cible si besoin.

Les mesures RH de protection des collaborateurs dans le cadre des réorganisations sera appliqué, et notamment tous les dispositifs de garantie individuelle de rémunération, et l'absence de mobilité géographique non souhaitée pour les collaborateurs.

Aucune mobilité géographique ou transfert de poste entre sites n'est envisagé à ce stade.

Au contraire, les équipes contrôle de gestion resteront organisées en proximité sur les 3 sites de la DPS. Suite aux demandes formulées au cours des ateliers, sur chaque site sera localisé un manager « référent » afin que les collaborateurs dont le supérieur hiérarchique serait à distance disposent d'un cadre référent en cas de nécessité.

Le second volet a trait à la communication grâce à la mise en place d'une communication interne forte et transformative.

Il est entendu que ce dispositif répondra aux normes définies dans la « Charte d'accompagnement » issue du 1er accord QVT de la Caisse des Dépôts et s'appuiera sur l'ensemble des ressources RH en place.

c. Plan de formation envisagé

Le plan de formation sera intégré à la démarche GPEC mise en œuvre dans le cadre du projet de refonte des outils de pilotage économique de l'EP.

Une attention particulière sera accordée aux formations sur le management à distance et à l'appropriation des outils de cohésion d'équipes.

L'accompagnement RH est présenté en détail dans l'annexe 3.

5. Projection pour la filière CDG et impacts sur le Secrétariat Général DPS

a. Organigramme actuel

Les effectifs actuels dans chacun des services ou départements de Contrôle de gestion sont présentés en Annexe 1.

b. Organigramme prévisionnel

Ce projet de structuration des équipes Contrôle de Gestion a un impact sur l'organisation du Secrétariat général de la DPS.

Afin de renforcer la capacité managériale dans ce contexte à forts enjeux, il est décidé de recruter un.e secrétaire général.e adjoint.e permettant aux cotés de la Secrétaire Générale de couvrir de manière plus efficace les multiples domaines du Secrétariat Général (coordination des dossiers de pilotage transversaux de la DPS, Contrôle de gestion, Risques Opérationnels, Juridique, Performance Opérationnelle et Pilotage économique des SI).

Ce recrutement d'un.e secrétaire général.e adjoint.e se fera sans création de poste, le Responsable CRCJ (parti en CAA2) ne sera pas remplacé, les deux Responsables actuels des pôles Juridiques et Risques Opérationnels étant promus à horizon du 1er janvier 2022 *Responsables de Département*.

Ce poste, dont la fiche de poste est jointe en annexe sera localisé indifféremment sur un des 3 sites de la DPS

c. Matrices de passage

Cette réorganisation des activités contrôle de gestion DPS porte sur 34 postes, répartis sur les 3 implantations géographiques d'Angers (11 postes), Paris (15 postes) et Bordeaux (8 postes). La matrice de passage présentée en annexe 1 détaille ces transferts de postes entre entités actuelles et cible. Aucune mobilité géographique n'est induite par cette réorganisation. Les organigrammes détaillés avant et après sont également joints en annexe 1.

Cette matrice de passage ne prend pas en compte les postes relatifs aux activités relevant du contrôle de gestion mais réalisées actuellement hors des services contrôle de gestion.

Les impacts individuels et les éventuels impacts sur les locaux de travail des collaborateurs concernés seront examinés dans les différentes instances locales compétentes

6. Annexes

- a. Annexe 1 : Matrices de passage et organigrammes avant après
- b. Annexe 2 : Précisions sur la facturation et le pilotage d'activité
- c. Annexe 3 : Dispositif d'accompagnement RH
- d. Annexe 4 : Matrice des risques

Le directeur de la DPS

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive-like top part and a vertical stem that ends in a horizontal bar.

