



# Accompagnement de la Filière Contrôle de Gestion de la DPS

Compte-rendu de la réunion de présentation du diagnostic - 2 juin 2021

# Information

- Ce document rend compte du **Diagnostic partagé de la Filière Contrôle de gestion de la DPS** avec l'ensemble des agents de la filière.
- Il a été rédigé par le Cabinet Bakia sur la base des travaux et des échanges avec la filière lors de la réunion de travail du **2 juin 2021**.
- L'équipe projet interne DPS (le Coprj avec les managers et le COPIL) a ensuite pris en compte ces échanges, pour affiner le dossier et proposer ensuite une organisation cible cohérente.
- Certains termes, certaines positions ont donc évolués et des arbitrages ont été rendus par le COPIL.
  - ◇ Nous ne parlons plus « d'appui commercial » mais « d'appui à la facturation ». Sur cette mission il ne s'agit pas de « 10 ETP » mais de 5, notamment car les ETP cités dans le document étaient des ETP tenant compte d'apprentis ou stagiaires, non de postes réels.
  - ◇ Nous parlons de Fonction « CDG mandat » alors qu'au final nous avons retenu comme libellé de pôle « Performance des prestations ».

# Participants

## Caisse des dépôts - DPS

AIME Gilles  
AMIRAT Youcef  
AMOUSSA Diana  
de BATZ Christelle (*excusée*)  
BORDENEUVE Karine  
BREDIN Isabelle  
BREMAUD Sophie  
BROSSAUD Alain  
BURILLON Vincent  
CAMDEBORDE Lola  
CHARDON Nicolas  
CHIHOUB Rachida  
CISSE Mohamed  
DUMON Valentin  
ENDURAN Isabelle  
GONZALES de LINARES Dominique  
HENNI Lydjia

HIVON Marine  
JAMIN Guillaume  
JOSSE Anne-Sophie  
LAROCHE Stéphane  
Le FOUEST Isabelle  
LECAPLAIN Nathalie  
LUSSON Ronan  
MOREAU Jocelyne  
PELATAN Julien  
PILLAS Frédéric  
PINTO Mickaël  
RENAUDON-ROYNEL Véronique  
RENOUX Nicolas  
SANDU Roxana  
SAUBESTY Laure  
TRAORE Niouma

## BAKIA Consulting

DUBUISSON Romain  
CHEYLAC Sophie  
LEIGNEL Jean-Louis  
ZOUBIR Meryem

# Remerciements et points d'accord

- Le compte-rendu de la réunion est structuré en deux parties.

1. Remerciements et points d'accord
2. Points d'étonnement et questions ou demandes

## 1. Remerciements et points d'accord

- ◇ Plusieurs participants ont remercié l'équipe projet pour la préparation et le partage du diagnostic. Celui-ci a permis à la filière de prendre du recul, d'apporter des réponses chiffrées ou informatives à ses interrogations (effectif de la filière, ventilation des remboursements) et tout simplement d'échanger sur sa situation.
- ◇ L'absence d'objectifs partagés et de vision commune, le peu de management de la filière et le diagnostic de la partie budgétaire font partie des points d'accord.
  - Un des participants souligne néanmoins que des travaux significatifs d'harmonisation ont été entrepris depuis 2 ans au sein de la filière.
- ◇ Il n'y a pas de remise en cause de la typologie proposée des grandes activités du contrôle de gestion, même si certains sont en désaccord avec l'intégration de certaines activités en « Appui Commercial » (cf. ci-après).

## 2. Points d'étonnement et questions ou demandes

- ◇ Cf. diapositives suivantes

# Points d'étonnement 1/3

N°	Date création	Point d'étonnement	Réponse ou suivi
1	02/06/2021	<p>Le point d'étonnement principal concerne le poids significatif de l'« Appui Commercial », certaines activités classées en Appui commercial devant être reclassées en CDG selon certains participants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• construction et suivi des trajectoires financières des COG</li> <li>• recherches et analyses pour alimenter les rapports de gestion des Mandants ou les réunions de bilan sur les objectifs par mandant</li> <li>• justifications très détaillées des factures</li> </ul> <p>Plusieurs arguments sont avancés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les compétences de contrôle de gestion nécessaires pour assurer ces activités</li> <li>• la contribution de ces activités à l'atteinte des objectifs stratégiques de la DPS.</li> </ul>	<p>La question posée est celle de la frontière entre la Fonction Commerciale et la Fonction Contrôle de gestion.</p> <p>Parmi les critères de différenciation des deux fonctions, ni les compétences ni la contribution aux objectifs stratégiques ne sont des critères différenciants. D'une part, certaines activités commerciales comme la définition de tarifs nécessitent une parfaite maîtrise des chiffres. D'autre part, le contrôle de gestion n'a pas le monopole de la contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Notons sur ce dernier point, qu'il est attendu du Contrôle de gestion qu'il <u>incite</u> les managers à atteindre les objectifs d'une organisation, pas qu'il y contribue directement.</p> <p>Qu'est ce que la Fonction Commerciale ? Selon « l'Internaute », il s'agit de <i>l'ensemble des tâches ayant rapport avec la vente des produits ou des services d'une entreprise</i>. En ce sens, les activités d'élaboration d'une offre, de suivi des prestations ou de justification de factures ont bien pour objectif de « vendre » les prestations de la DPS. Par contre, lorsque la construction et le suivi des trajectoires financières des COG s'intéressent au respect de la politique de prix ou au suivi du solde, il s'agit là d'activités typiques de Contrôle de gestion.</p> <p>Les équipes Appui Commercial et Contrôle de gestion ont bien sûr vocation à travailler en étroite collaboration.</p>

## Points d'étonnement 2/3

N°	Date création	Point d'étonnement	Réponse ou suivi
2	02/06/2021	<p>Un autre point d'étonnement concerne la logique « d'excellence individuelle » soulignée dans le diagnostic RH alors que plusieurs membres de la Filière souhaitent ardemment travailler en mode filière et échangent déjà avec certains de leurs homologues dans d'autres équipes du CDG.</p>	<p>Ce point d'étonnement a souvent été remonté lors des réunions de présentation du diagnostic.</p> <p>L'équipe Bakia rappelle que le diagnostic RH ne porte pas sur les intentions des acteurs de la filière mais sur le fonctionnement actuel de la filière. L'équipe Bakia est consciente et a souligné à de multiples reprises la très forte motivation des acteurs du CDG DPS à fonctionner en mode filière.</p> <p>En outre, le diagnostic ne porte pas sur chacune des équipes prises isolément mais sur la filière dans son ensemble. Or, même si des initiatives existent, le manque de connaissance des activités et des personnes des autres équipes a été souligné à de nombreuses reprises par les contrôleurs de gestion. Chaque contrôleur de gestion cherche à être le meilleur au sein de son équipe mais fonctionne entre trop peu de manière transversale, en tenant compte des pratiques et des objectifs de la filière dans sa globalité.</p>

# Points d'étonnement 3/3

N°	Date création	Point d'étonnement	Réponse ou suivi
3	02/06/2021	L'absence d'activité de Calcul de coût dans les établissements étonne, sachant qu'il est indiqué dans la description de cette activité : « justification très détaillée pour les 3 fonds majeurs avec production d'indicateurs de performance, (coût unitaire d'une liquidation, coût unitaire de gestion d'un cotisant,...) »	<p>Afin d'être cohérent avec la centralisation du Calcul de coût au niveau de CDG PE, aucune activité Etablissement n'a été indiquée dans cette rubrique.</p> <p>Par contre, il convient bien d'ajouter dans l'activité de suivi des COG la « justification » des factures faites par les CDG Etablissements à partir des sorties du modèle de coût. La diapositive concernée a été mise à jour.</p>
4	02/06/2021	L'absence du « Plan de charge » dans les points positifs a été remontée en tant que point d'étonnement.	Le plan de charge est inclus dans le pilotage d'activités et fait en effet partie des points positifs. La diapositive consacrée aux points positifs a été mise à jour en ce sens.
5	02/06/2021	Un autre point d'étonnement concerne l'absence de liens fonctionnels entre PESI et le CDG PE dans l'organigramme.	Le support de présentation a été mis à jour afin de tenir compte des liens fonctionnels entre PESI et le CDG PE.
6	02/06/2021	L'absence de comptabilisation des activités de PESI dans le résultat des questionnaires est aussi une source d'incompréhension, pouvant conduire à l'interprétation erronée que PESI ne fait pas de contrôle de gestion.	Le questionnaire PESI a été intégré dans les diapositives consacrées à « l'état des lieux de l'activité actuelle du CdG DPS ». Les % de répartition des activités du CDG DPS ont donc légèrement varié en conséquence.

# Question ou demande 1/3

N°	Date création	Question ou demande	Réponse ou suivi
1	02/06/2021	<p>Plusieurs questions ont porté sur l'avenir du volet « appui commercial » dans l'organisation cible.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est l'avenir des 10 ETP qualifiés en « appui commercial » ?</li><li>• Concernant la Facturation des mandants et Suivi des COG, qui va récupérer ces activités en dehors de la filière CDG ? Quel est l'avenir des personnes du CDG travaillant sur ces activités ?</li><li>• L'activité Calcul de coûts va-t-elle sortir du périmètre de la filière CDG (le support indiquant que « cette activité fait classiquement partie du CDG mais ne sert à la DPS qu'à étayer la facturation ») ?</li><li>• Avec la nouvelle réorganisation, que va devenir cette catégorie d'activité ainsi que les ETP qui y sont affectés?</li></ul>	<p>De par son rôle opérationnel dans la « vente » des prestations de la DPS, cette activité a naturellement vocation à rester proche des acteurs en charge de la production et de la gestion des fonds et des mandats dans les entités opérationnelles.</p> <p>Le fait de sortir éventuellement de la filière contrôle de gestion ne change rien au fonctionnement de ces équipes.</p> <p>L'activité « calcul de coûts » n'a pas vocation à quitter la filière contrôle de gestion ... bien au contraire. Il est d'ailleurs indiqué dans la partie diagnostic :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Un système de calcul de coûts est un outil important du « contrôle gestion », dans la mesure où l'évolution des coûts reflète la productivité des opérations.</i></li><li>- <i>Mais pour pouvoir piloter les coûts, les inducteurs d'activité et de ressources doivent correspondre à des objectifs de performance associés au management.</i></li><li>- <i>C'est l'objectif du modèle de coûts ABM « unifié » de l'EP.</i></li></ul>
2	02/06/2021	<p>Un questionnement concernant l'articulation entre l' « appui commercial » et le CDG Mandats a été soulevé.</p>	<p>Cette articulation se fait au niveau des résultats du calcul de coûts. Les coûts calculés et leur détail doivent permettre de justifier la facturation des mandats, la facturation elle-même étant une activité de type « appui commercial » alors que la justification des coûts est une activité du contrôle de gestion.</p>

## Question ou demande 2/3

N°	Date création	Question ou demande	Réponse ou suivi
3	02/06/2021	Une meilleure visibilité sur le calendrier et la suite de la mission a été demandée.	Des échanges réguliers soit avec les managers (Coproj), soit avec tous les membres de la filière CDG (comme cette réunion filière) sur les travaux conduits dans le cadre de cette mission continueront, notamment, sur le volet « Organisation cible ». L'équipe projet est consciente que chacun a besoin de savoir comment et où ils pourront se projeter dans l'organisation cible.
4	02/06/2021	Plusieurs questions autour de l'organisation cible ont été remontées, notamment concernant les fiches de postes. Les collaborateurs souhaitent avoir un éclairage sur leur avenir dans la filière. D'autres questions directement liées à l'organisation cible ont été remontées. <ul style="list-style-type: none"><li>• Comment se ferait l'interaction entre les métiers, les mandants, le CDG central et la Direction ?</li><li>• L'organisation cible aura-t-elle des impacts sur les autres directions ?</li><li>• Que fait-on avec les opérationnels hors filière contrôle de gestion qui participent (fortement à Angers) aux tableaux de bord d'activité ?</li></ul>	L'organisation cible est en train d'être définie à partir du présent diagnostic. Rien n'est encore décidé par la DG à ce jour car plusieurs schémas organisationnels sont possibles pour atteindre les évolutions esquissées dans le diagnostic. Lorsque cette organisation cible aura été cadrée par la DG, les modalités de mise en œuvre et macro processus seront précisés. Une matrice de passage entre l'organisation actuelle et l'organisation cible sera réalisée puis des fiches de postes seront élaborées. A priori, les changements porteront plutôt sur le mode de fonctionnement entre les activités du contrôle de gestion et leurs interactions avec le management de la DPS (pas de changements de lieu géographique imposés).
5	02/06/2021	Est-ce que la mise en place de la nouvelle organisation va s'accompagner de changements dans les outils du Contrôle de gestion de la DPS, tels que Tagetik (Modèle de coût, Pilotage d'activité) et Plan de charges ?	Aucun changement d'outil n'est prévu dans le cadre de la nouvelle organisation. Il est par contre possible que la nouvelle organisation engendre des réflexions sur la mutualisation et/ou l'harmonisation des systèmes d'information.

# Question ou demande 3/3

N°	Date création	Question ou demande	Réponse ou suivi
6	02/06/2021	Quels sont les leviers pour s'améliorer et passer aux stades 2 et 3 de développement des équipes ?	<p>Un support d'information est en cours d'élaboration. En quelques mot pour passer d'un stade à l'autre, il convient de développer la maturité de l'équipe, en adaptant les modes de régulation (contenu, processus).</p> <p>Le passage de 1 à 2 ne peut se résoudre d'un seul coup. Elle ne peut être que le résultat d'une transformation progressive. Il convient d'analyser le fonctionnement du système de l'équipe et au-delà, de clarifier les statuts, le rôle et l'identité de chacun.</p> <p>Au stade 2, les valeurs de l'équipe deviennent des valeurs relationnelles et de consensus ; l'identité des membres est davantage une identité définie par rapport au groupe et à la solidarité de ses membres</p> <p>Enfin, le passage de 2 à 3 représente un changement qualitatif progressif. On peut le caractériser par le fait que le dirigeant, les participants et le groupe vont radicalement changer d'identité par la centration sur la vision.</p>
7	02/06/2021	Comment assurer l'adéquation entre « Offre de services CDG » et « Demande de services CDG » ?	<p>Même si elle sert des « clients », la fonction Contrôle ne saurait être assimilée à de la prestation de services. C'est une fonction au service de l'organisation et de sa direction générale. Elle anime des processus de pilotage permettant de s'assurer de l'exécution de la stratégie de la DPS par ses managers. C'est donc sur ce critère que peut se définir l'adéquation des activités du Contrôle de gestion avec les besoins de la DPS.</p>



# Accompagnement de la Filière Contrôle de Gestion de la DPS

Présentation du diagnostic de la Filière CDG DPS à la Filière – 3 juin 2021

# Introduction

- La DPS a confié à Bakia Consulting en février 2021 une mission d'accompagnement de la filière Contrôle de gestion de la DPS dont les 2 premiers objectifs étaient :
  - ◇ d'établir un cadre de travail de confiance pour la filière ;
  - ◇ de préciser l'organisation cible, sur la base des arbitrages 2020, en proposant un plan de transformation.
- Afin de remplir le 1<sup>er</sup> objectif, Bakia Consulting a conduit des entretiens individuels avec les collaborateurs de la filière et mené 5 ateliers collectifs. Cette démarche a permis aux équipes de remonter et partager leurs difficultés et attentes. En synthèse, la filière souffre d'un fonctionnement en silo, de compétences disparates et d'un manque de reconnaissance et d'écoute. Surtout, elle a besoin d'un cadre clair, c'est-à-dire d'une vision globale et d'un leader permettant de piloter un collectif dans une ambiance sereine.
- Pour préciser l'organisation cible, Bakia a procédé à une cartographie des activités du Contrôle de gestion de la DPS, recueilli les attentes de 4 Directeurs de la DPS et tiré les enseignements d'organisations performantes de Contrôle de gestion. Ces analyses ont permis de dresser un diagnostic de l'organisation actuelle.
- Cette réunion d'information a pour objet de partager, avec les parties prenantes du Contrôle de gestion de la DPS, les constats et le diagnostic de la Filière Contrôle de gestion de la DPS.



**Existant : description et constats**

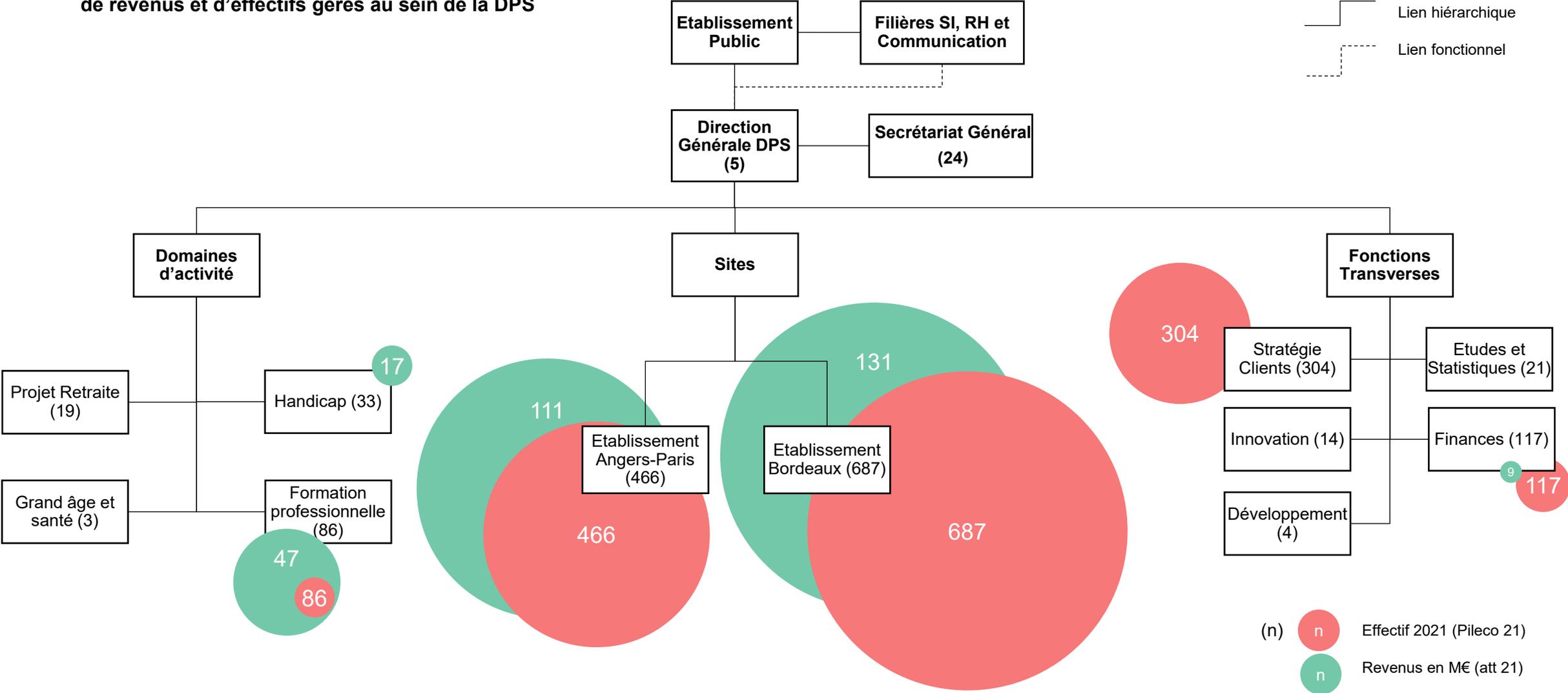
# Contexte organisationnel

## A l'origine très décentralisée, l'organisation de la DPS a connu ces dernières années un mouvement de centralisation progressif des fonctions supports et d'activités opérationnelles

- La DPS est l'un des 5 Métiers du Groupe Caisse des dépôts, le Métier « Politiques Sociales »
- Historiquement organisée autour 2 Etablissements, fonctionnant comme des « PME », l'organisation de la DPS a connu ces dernières années un mouvement de centralisation progressive de ses fonctions supports et de ses activités
  - ◇ 2014 : Fusion des Etablissements d'Angers et Paris
  - ◇ 2018 : Filiérisation de la Fonction SI de la DPS à l'Etablissement Public
  - ◇ 2018 : Gain du Mandat Formation Professionnelle, et création d'une Direction de la Formation Professionnelle, rattachée directement à la Direction Générale, hors Etablissement
  - ◇ 2019 : Filiérisation des Fonctions RH et Communication
  - ◇ 2020 :
    - Filiérisation de la Fonction Risques (DCPC)
    - Création de la Direction du Développement et des Etudes Statistiques et transfert des Fonds & Fiducie
  - ◇ 2021 :
    - Création de 4 Domaines d'activité (Retraite, Handicap, Grand Age et Santé, Formation Professionnelle et Compétences)
    - Centralisation de la Relation Clients au sein d'une nouvelle direction transverse, la Direction de la Stratégie Clients
- La DPS compte ~1800 collaborateurs, facture ~ 330 M€ de prestations à ses Mandants, reçoit 63 Mds d'€ de financements et verse près de 60 Mds d'€ de prestations sociales

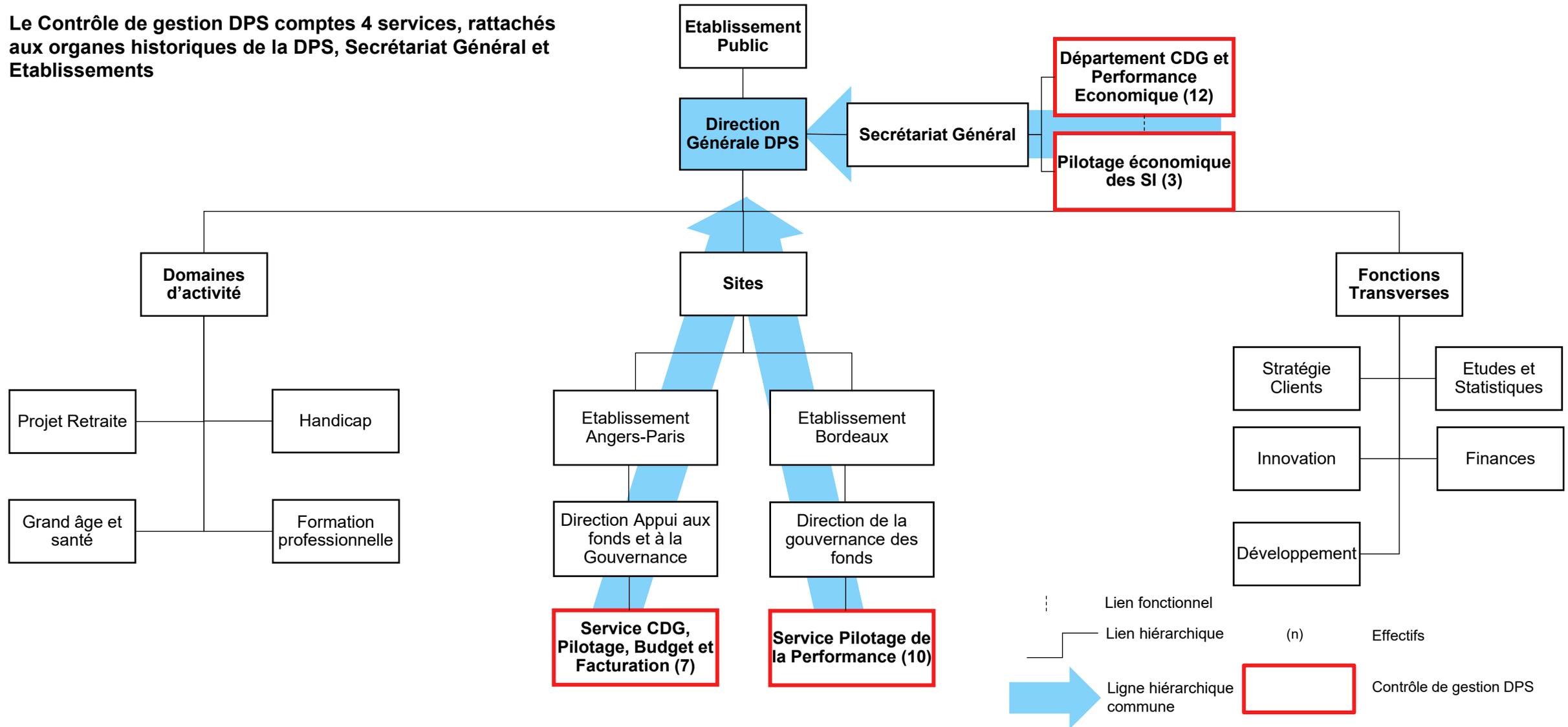
# Structure organisationnelle de la DPS au 01/03/2021

En dépit des mouvements de centralisation, les Etablissements conservent un poids significatif en termes de revenus et d'effectifs gérés au sein de la DPS



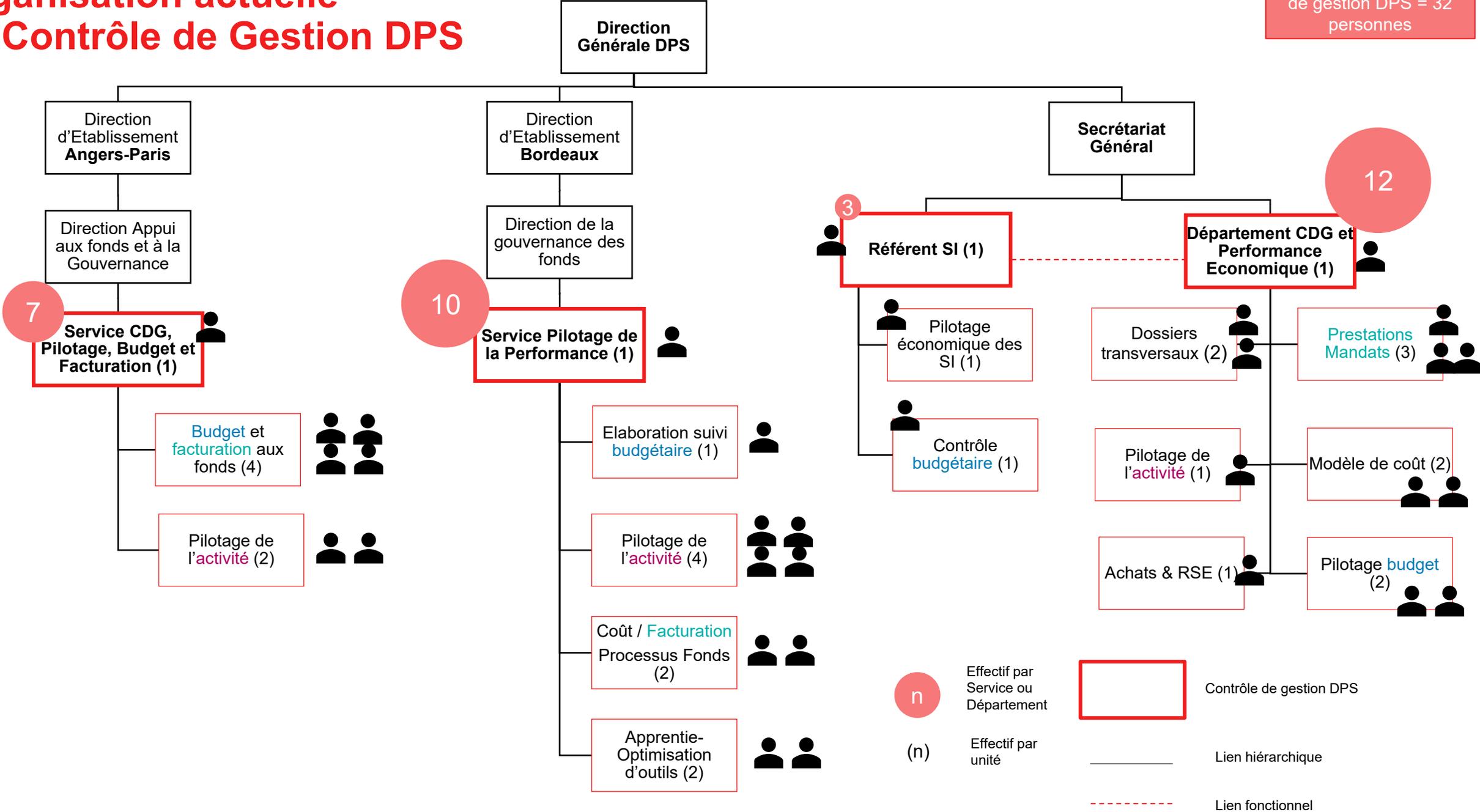
# Rattachement des équipes CDG à la structure organisationnelle de la DPS au 01/03/2021

Le Contrôle de gestion DPS compte 4 services, rattachés aux organes historiques de la DPS, Secrétariat Général et Etablissements



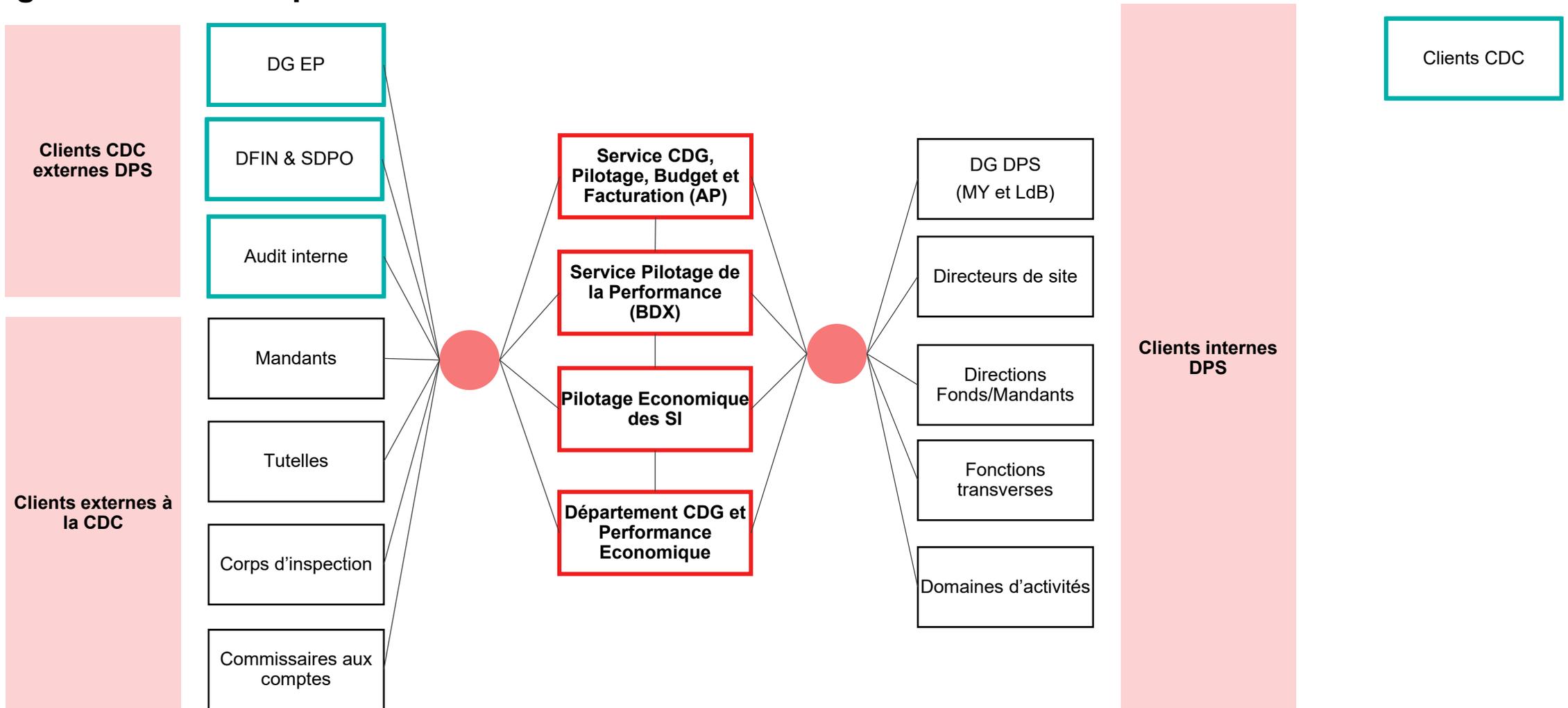
# Organisation actuelle du Contrôle de Gestion DPS

Effectif total Contrôle de gestion DPS = 32 personnes



# « Clients » du contrôle de gestion DPS

Les clients du Contrôle de gestion DPS sont nombreux, à la fois externes et internes à la DPS, générant de multiples interactions



# Organisation actuelle du CDG DPS - Constats

**Alors que l'activité de la DPS est de plus en plus centralisée et transversale, l'organisation du Contrôle de gestion de la DPS reste très décentralisée, la DG de la DPS étant l'instance d'arbitrage des 4 services**

- Le contrôle de gestion de la DPS est aujourd'hui organisé en 4 entités sans lien hiérarchique ou fonctionnel entre elles :
  - ◇ Contrôle de Gestion de l'Établissement **Angers-Paris** rattaché à la Direction de l'Établissement
  - ◇ Contrôle de Gestion de l'Établissement de **Bordeaux** rattaché à la Direction de l'Établissement
  - ◇ Contrôle de Gestion **CDGPE** rattaché au **Secrétariat Général** comprenant à la fois des activités **d'appui à la gestion de mandants** et des activités de Contrôle de Gestion « **central** »
  - ◇ Un **réfèrent SI** en charge du pilotage économique du SI rattaché au **Secrétariat Général**
- Dans l'organisation actuelle de la DPS, la seule ligne hiérarchique commune à ces 4 entités (donc à même de procéder à d'éventuels arbitrages entre entités) est la Direction Générale de la DPS
- L'effectif total du Contrôle de gestion de la DPS est de **32 personnes** (y compris le Contrôle de Gestion SI)
- Les entités d'appui à la gestion de fonds (établissements et CDGPE-Mandants) réalisent les activités suivantes :
  - ◇ Facturation des mandants et suivi des COG/COP
  - ◇ Pilotage de l'activité
  - ◇ Budget et PMT
- Le Contrôle de Gestion dit « central » réalise des activités de :
  - ◇ Calcul de coûts, **seule activité centralisée**
  - ◇ Pilotage des budgets et PMT
  - ◇ Animation de la filière CdG

# Organisation du Contrôle de gestion – définition

## Définition du Contrôle de gestion

- **Wikipedia**

- ◇ Le contrôle de gestion (CDG) est une **fonction** qui vise à **influencer les comportements des managers** pour **mettre en œuvre la stratégie de l'organisation**. Concrètement, cela se traduit par la formulation de prévisions, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.
- ◇ Il s'inscrit dans une **démarche de contrôle global de l'organisation** (généralement l'entreprise) afin d'en maîtriser le fonctionnement et s'applique pour cela également aux consignes et procédures de travail suivies afin d'en vérifier le bien-fondé. De façon générale, **Il vise à faciliter le pilotage et la régulation du fonctionnement de l'entreprise** (par anticipation, alerte ou rétroaction).

- **R.N. Anthony (Fondateur de la discipline)**

- ◇ « Le contrôle de gestion est un **processus** destiné à **motiver les responsables** et à les inciter à **exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.**»

- Le contrôle de gestion s'insère dans le cadre plus global du **pilotage d'une organisation**
  - Il vise à « faciliter » le pilotage de l'organisation, notamment à contribuer à l'atteinte des **objectifs** de l'organisation
  - Il est en relation avec les managers de l'entreprise, qu'il vise à « **motiver** », « **inciter** », « **influencer** »
- 
- Le contrôle de gestion n'a de sens qu'au sein d'une organisation et de la manière dont cette **organisation est structurée et pilotée**
  - Sans nier le poids de la production et de l'analyse de chiffres pour le Contrôle de gestion, assimiler le **Contrôle de gestion à de la production de chiffres est réducteur**

# Constat : état des lieux de l'activité actuelle du CdG DPS

## Résultat du questionnaire auprès des responsables du contrôle de gestion

		Angers-Paris	Bordeaux	CDGPE - Fonds	CDGPE - Central	PESI	TOTAL			
		ETP : 7	ETP : 10	ETP : 5	ETP : 7	ETP : 3	ETP = 32			
Activités	description	estim. du Temps passé (%)	estim. du Temps passé (%)	estim. du Temps passé (%)	estim. du Temps passé (%)	estim. du Temps passé (%)	estim. du Temps passé (%)	Agrégats %	principaux constats	
Appui commercial	<b>Facturation des mandants :</b> > Retraite > Handicap > Formation Pro	79 fonds générant 333 M€ de revenus et se répartissent entre les grands domaines d'activité (Retraite, Handicap, Formation Pro ) il n'y en a pas pour le "grand âge ils sont mono-sites à l'exception de l' ERAFP (mais gouvernance à Bordeaux)	23%	16%	30%	0%	0%	15%	38%	La facturation, sa justification et son suivi représentent 31 % de l'activité totale de la "filiale CdG"
	<b>Suivi des COG pour les mandants (relation clients)</b>	- Trajectoires financières des COG (Tous mandats mais principalement CNRACL, FSPOEIE, Ircantec, ...) - conventions -appels d'offre - offres complémentaires - réponses aux questions des mandants... - Justification très détaillée de la facturation faite dans les établissements pour les 3 fonds majeurs avec production d'indicateurs de performances (cout unitaire d'une liquidation, coût unitaire de gestion d'un cotisant.....)	17%	15%	43%	0%	10%	16%		Ce sont des activités opérationnelles de type "appui commercial", qui ne font pas vraiment partie du contrôle de Gestion
	<b>calcul de coûts des produits/services délivrés aux mandants</b>	Calcul des coûts en "central" et exploitation pour la facturation des mandants.	0%	0%	0%	32%	5%	7%		Le calcul de coûts est totalement centralisé (les établissements ne fournissant que les inputs)  Il est à noter que cette activité fait classiquement partie du contrôle de gestion, mais qu'elle ne sert à la DPS qu'à étayer la facturation (apparemment avec parfois des difficultés )
contrôle de gestion des mandats	<b>optimisation du solde</b>	Peu de leviers d'action possibles au niveau des établissements. Ceux-ci se situent niveau DPS pour engager l'ensemble des Directions dans les actions correctives à mettre en œuvre. Les établissements ne sont pas associés à ces réflexions.	2%	1%	0%	0%	3%	1%	5%	Cette activité de suivi (voire d'optimisation) du solde est quasi inexistante que ce soit dans les établissements ou en "central"
	<b>suivi des mandats pour Directeurs de fonds et responsables de services centraux</b>	Comités de fonds Elaboration et construction des COG (trajectoire financière) Reportings associés (COG, indic de performances, suivi activité...) études spécifiques	9%	2%	2%	0%		3%		Cette activité, qui peut s'apparenter à un contrôle de gestion des mandats destinée principalement aux Directeurs de Fonds, est peu présente.

# Constat : état des lieux de l'activité actuelle du CdG DPS

## Résultat du questionnaire auprès des responsables du contrôle de gestion

		Angers-Paris	Bordeaux	CDGPE - Fonds	CDGPE - Central	PESI	TOTAL		
		ETP : 7	ETP : 10	ETP : 5	ETP : 7	ETP : 3	ETP = 32		
Activités	description	estim. du Temps passé (%)	Agrégats %	principaux constats					
CdG opérationnel de l'activité	<b>Pilotage de l'activité :</b>  <b>analyse des "activités" et "ressources" pour améliorer la performance opérationnelle</b>	23%	34%	14%	0%	12%	19%	26%	Le contrôle de gestion opérationnel est surtout présent dans les établissements d'Angers et de Bordeaux, où il semble jouer son rôle d'aide à la prise de décisions opérationnelles auprès du management.  Par contre ces informations ne remontent en "central" que de façon très partielle, compte tenu du format de reporting standardisé.
	<b>Tableau de Bord du CODIR et des services de l'établissement</b>	11%	17%	0%	0%		8%		
CdG Budgétaire	<b>Suivi des dépenses par centre de responsabilité</b>	11%	12%	8%	21%	14%	13%	16%	Le contrôle de gestion "financier" est assuré de manière homogène entre les établissements (avec une spécificité pour le CDGPE "central", où cette activité inclut aussi la coordination des Achats et la RSE)
	<b>Elaboration du PMT et du Budget</b>	3%	3%	3%	5%	5%	3%		

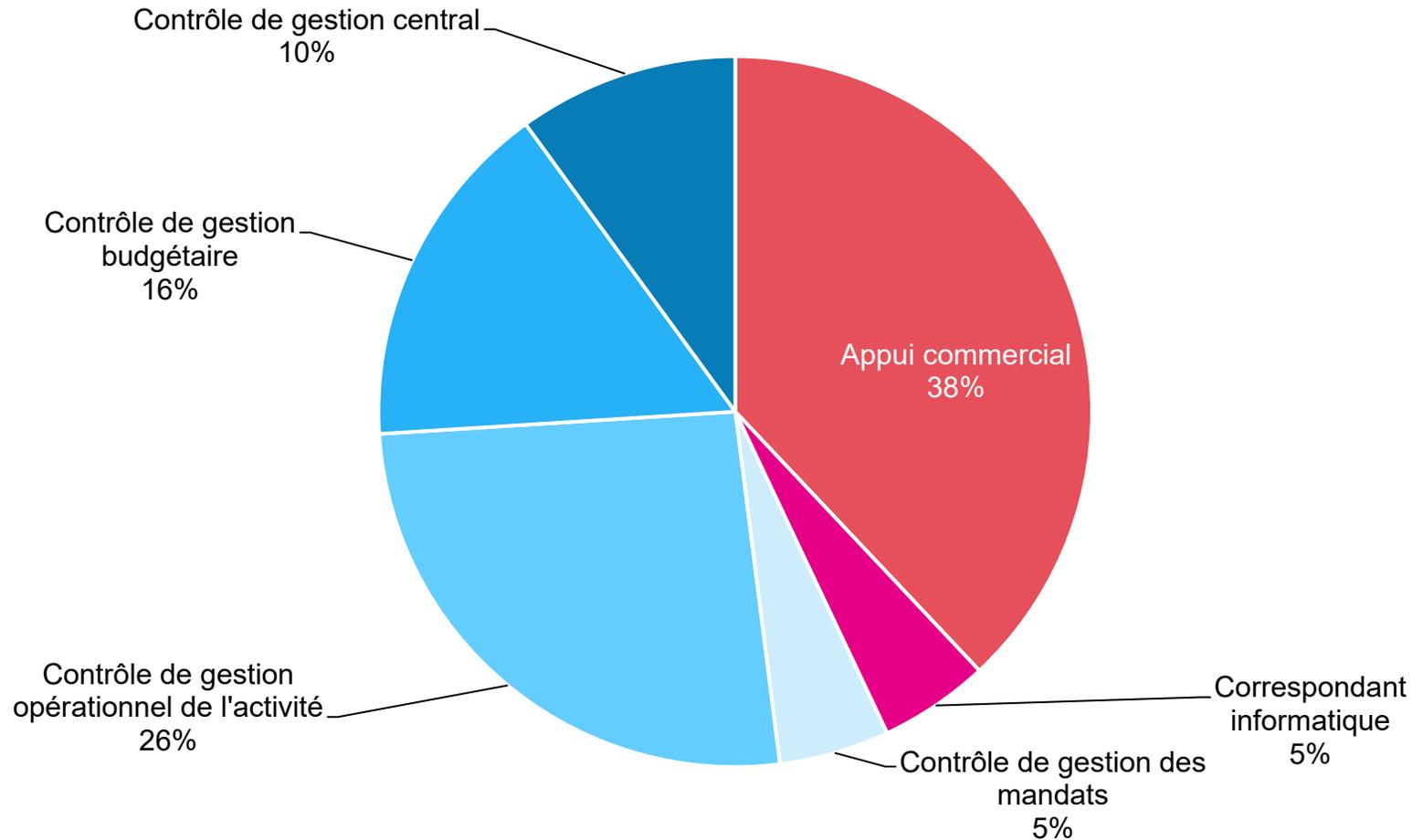
# Constat : état des lieux de l'activité actuelle du CdG DPS

## Résultat du questionnaire auprès des responsables du contrôle de gestion

		Angers-Paris	Bordeaux	CDGPE - Fonds	CDGPE - Central	PESI	TOTAL		
		ETP : 7	ETP : 10	ETP : 5	ETP : 7	ETP : 3	ETP = 32		
Activités	description	estim. du Temps passé (%)	Agrégats %	principaux constats					
CdG "central" (consolidation)	<b>Tableau de Bord DG (indicateurs de performance financière et opérationnelle)</b>	1%	1%	0%	20%	2%	5%	10%	Les activités de type contrôle de gestion "central" représentent 10% du Total, mais 17% du contrôle de gestion (hors facturation)  L'animation de la filière semble se concentrer plus particulièrement sur les "outils" (?)
	<b>Sujets transverses Animation de la filière et suivi des projets impliquant la DPS</b>				21%	1%	5%		
SI	<b>Matériel</b>					31%	3%	5%	activités de type "correspondant informatique" dans les "métiers" ne faisant pas partie du contrôle de gestion
	<b>SI (Appli, Projets, ...)</b>					17%	2%		

# Répartition des activités du Contrôle de gestion DPS

**Le CDG de la DPS consacre 38% de son temps à l'appui commercial et 5% à des missions de correspondant informatique, activités ne faisant pas partie du périmètre habituel du contrôle de gestion**



*Résultats d'un questionnaire administré auprès des 4 managers du contrôle de gestion de la DPS en avril et mai et juin 2021*

The image features a light blue background with a large, abstract geometric shape on the left side. This shape is composed of two overlapping polygons: a bright pink one in the foreground and a light orange one behind it. The pink shape is a pentagon with a diagonal cut, and the orange shape is a larger, similar pentagon. The word "Diagnostic" is written in white, bold, sans-serif font within the pink area.

**Diagnostic**

# LES POINTS D'APPUI

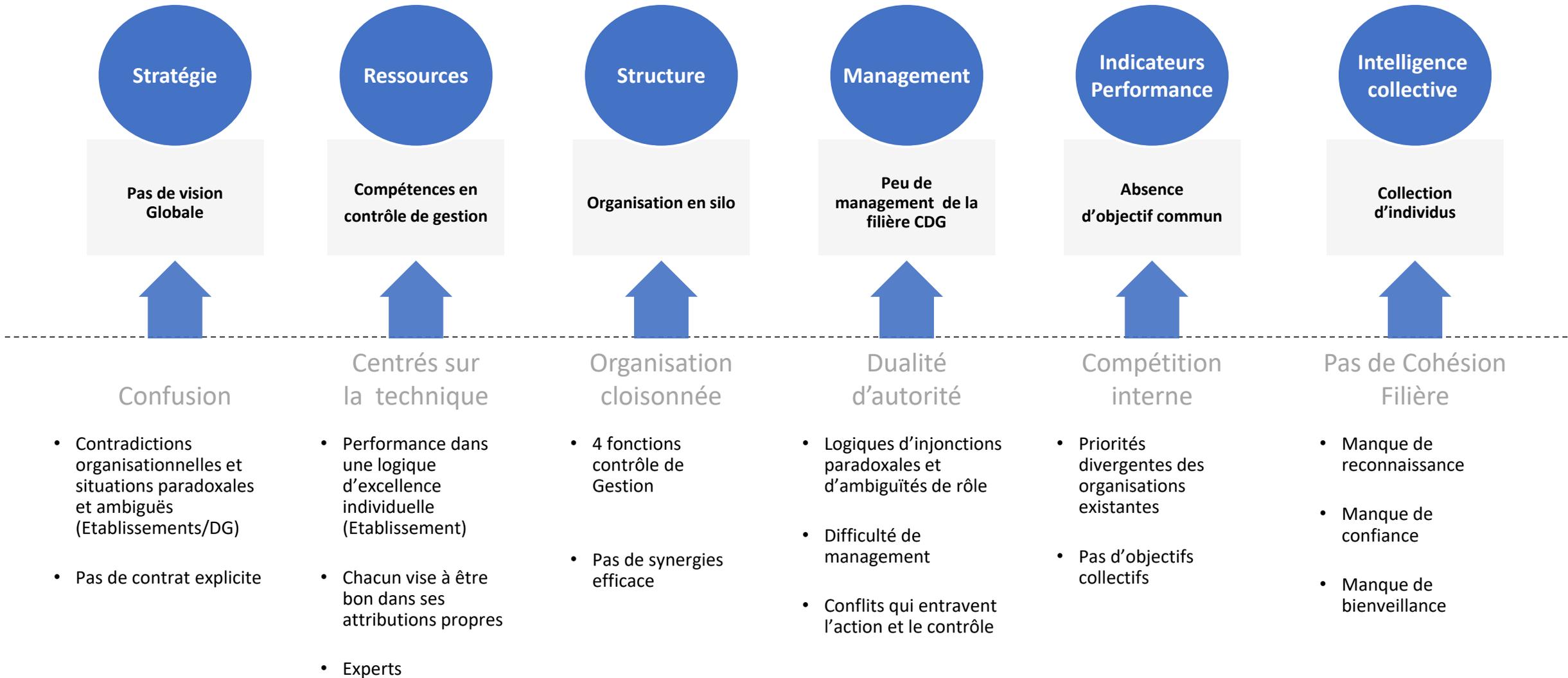
A word cloud of support points in purple text. The words are arranged in a roughly circular pattern, with some larger and more prominent than others. The words include: 'Compétences', 'Super année', 'Bonne ambiance', 'Esprit d'équipe', 'Lien avec les métiers', 'Evolution', 'Dynamique positive', 'Entraide', 'Bon état d'esprit', 'Simplification du modèle', 'Consolidation', 'Super maison', and 'Sérénité'.

Compétences  
Super année  
Bonne ambiance  
Esprit d'équipe  
Lien avec les métiers  
Evolution  
Dynamique positive  
Entraide  
Bon état d'esprit  
Simplification du modèle  
Consolidation  
Super maison  
Sérénité

*Résultats des Entretiens individuels Exploratoires – Filière Contrôle de Gestion (31 entretiens)*

# Diagnostic RH – Filière Contrôle Gestion

*Ce diagnostic trouve sa cause racine dans l'organisation actuelle du Contrôle gestion, qui n'a pas d'unité et dont la seule ligne hiérarchique commune est la Direction Générale*



# Diagnostic RH – Filière Contrôle Gestion

La « filière » contrôle de gestion est au **Stade 1** du développement des équipes\*

Collection d'individus		Groupe solidaire		Équipe performante	
Inclusion	Confiance	Communication	Solidarité/ Engagement	Autonomie/ Mission	Vision

## Une collection d'individus

- Système d'information top-down
- Énergie centrée sur la réussite et les expertises individuelles.
- Faible performance collective

Aujourd'hui

Stade1

Stade2

Stade3

→ L'enjeu et l'envie de la Filière sont d'évoluer vers le Stade 3

\*Stade de développement des équipes – V. Lenhardt

# Diagnostic organisationnel – Filière Contrôle Gestion

Un diagnostic se concentrant principalement sur les points d'améliorations potentielles, il nous a paru important de rappeler en préliminaire les principaux points positifs du fonctionnement actuel du Contrôle de gestion DPS :

- **Modèle de coûts**
  - ◇ Animation « centrale » efficace
  - ◇ Capacité à justifier les facturations
- **Pilotage de l'activité**
  - ◇ Tableaux de bord opérationnels pour la Direction de l'Etablissement et les Directions de services
  - ◇ Référentiels d'activités à jour
  - ◇ Existence de « pesées » quantitatives des actes
  - ◇ Outil Plan de charges
- **Mandats**
  - ◇ Contribution à l'élaboration des COG
  - ◇ Réponse aux questions des mandants
- **Pilotage financier**
  - ◇ Élaboration des PMT et Budget
  - ◇ Suivi des dépenses et atterrissages
- **Réponses aux audits et organismes de contrôle**

# Diagnostic organisationnel – Filière Contrôle Gestion

Fonction	Activité	Description de l'activité	Constats	Diagnostic
Appui Commercial	<b>Facturation des mandants Et Suivi des COG et assimilés pour les mandants (relation clients)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>79 fonds générant 333 M€ de revenus et se répartissent entre les grands domaines d'activité (Retraite, Handicap, Formation Pro )</li> <li>Mono-sites à l'exception de l'ERAFP</li> <li>Appui à l'élaboration des trajectoires financières des COG</li> <li>Appels d'offre et offres complémentaires</li> <li>Réponses aux questions des mandants...</li> </ul>	<p>La facturation, sa justification et son suivi représentent 31 % de l'activité totale de la "filière CdG" , soit environ 10 ETP</p> <p>Ce sont des activités opérationnelles de type "appui commercial", qui ne font pas vraiment partie du contrôle de Gestion</p>	<p>Ces activités opérationnelles doivent rester en lien étroit avec les équipes en charge de la gestion des mandats dans les établissements, la DSC et la FP.</p> <p>Les équipes de contrôle de gestion, à proprement parler, sont en fait de 20 ETP.</p>
Contrôle de gestion des mandats	<b>Suivi/optimisation du solde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peu de leviers d'action possibles au niveau des établissements.</li> <li>Au niveau DPS, identification des actions correctives à mettre en œuvre dans les Directions.</li> <li>Les établissements ne sont pas associés.</li> </ul>	Cette activité de suivi (voire d'optimisation) du solde est quasi inexistante que ce soit dans les établissements ou en "central"	La gestion du « solde » est un enjeu important pour la DPS, qui suppose, au niveau opérationnel, de disposer de leviers d'action « transverses » pour chaque mandat sur l'ensemble des composantes du « solde » (remboursements, coûts,...)
	<b>Suivi des mandats pour Directeurs de fonds et responsables de services centraux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comités de fonds</li> <li>Elaboration et construction des COG (trajectoire financière)</li> <li>Reportings associés (COG, indic de performances, suivi activité...).</li> </ul>	Cette activité, qui peut s'apparenter à un contrôle de gestion des mandats destinée principalement aux Directeurs de Fonds, est peu présente.	<p>Le suivi du « solde » au niveau des mandats permettrait d'alimenter les réflexions de la DG DPS sur l'optimisation du « solde » en s'appuyant sur une consolidation effectuée par le « CdG DPS »</p> <p>Cette mission de suivi du « solde » des mandats, complétée par une mission d'assistance à l'élaboration et au suivi des COG, pourrait être attribuée à un « CdG des mandats » <u>auprès des Directeurs de « domaines d'activité »</u>.</p> <p>Ce « CdG mandats » aurait un rôle fonctionnel par rapport aux contrôles de gestion opérationnels dans les établissements, la DSC et la FP</p>

# Diagnostic organisationnel – Filière Contrôle Gestion

Fonction	Activité	Description de l'activité	Constats	Diagnostic
Contrôle de gestion opérationnel des activités	<p><b>Pilotage de l'activité :</b></p> <p><b>analyse des "activités" et "ressources" pour améliorer la performance opérationnelle</b></p> <p><b>et TdB opérationnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le suivi d'activité vise à assurer la bonne adéquation charges-moyens, et donc à faciliter la compréhension par les managers de terrain afin qu'ils puissent prendre les décisions les mieux adaptées.</li> <li>Il repose principalement sur les temps passés déclarés dans le "plan de charge".</li> <li>Suivi mensuel en volume et traduction en ETP pour pouvoir prendre des décisions de réallocation de ressources en fonction des évolutions d'activités.</li> <li>Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'un référentiel d'activités partagé et à jour.</li> </ul>	<p>Le contrôle de gestion opérationnel est surtout présent dans les établissements d'Angers et de Bordeaux, où il semble jouer son rôle d'aide à la prise de décisions opérationnelles auprès du management.</p> <p>Par contre ces informations ne remontent en "central" que de façon très partielle, compte tenu du format de reporting standardisé.</p>	<p>Le contrôle de gestion des activités opérationnelles a vocation à rester en proximité des équipes en charge de la gestion des mandats dans les établissements, la DSC et la FP.</p> <p>Par contre les TdB opérationnels gagneraient à être harmonisés afin qu'une consolidation puisse avoir lieu (<i>Cette harmonisation pourrait faire partie des missions du « CdG DPS »</i>)</p> <p>Cette harmonisation permettrait d'élaborer un TdB consolidé pour la DG DPS, concentré sur les indicateurs de performance principaux, dans une approche de type « balanced scorecard »</p> <p>Les « activités » du TdB devront être articulées avec celles du modèle de coûts pour former un système de pilotage de la performance opérationnelle.</p>
Calcul de coûts	<p><b>Calcul de coûts des produits/services délivrés aux mandants</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calcul des coûts en "central" et exploitation pour la facturation des mandats.</li> <li>Justification très détaillée pour les 3 fonds majeurs avec production d'indicateurs de performances (cout unitaire d'une liquidation, coût unitaire de gestion d'un cotisant.....)</li> </ul>	<p>Le calcul de coûts est totalement centralisé (les établissements ne fournissant que les inputs).</p> <p>Il est à noter que cette activité fait classiquement partie du contrôle de gestion, mais à la DPS elle ne sert qu'à étayer la facturation (apparemment avec des difficultés )</p>	<p>Un système de calcul de coûts est un outil important du « contrôle gestion », dans la mesure où l'évolution des coûts reflète la productivité des opérations.</p> <p>Mais pour pouvoir piloter les coûts, les inducteurs d'activité et de ressources doivent correspondre à des <u>objectifs de performance associés au management</u>.</p> <p><i>C'est l'objectif du modèle de coûts ABM « unifié » de l'EP.</i></p>

# Diagnostic organisationnel – Filière Contrôle Gestion

Fonction	Activité	Description de l'activité	Constats	Diagnostic
Contrôle de gestion Budgétaire	Elaboration du PMT et du Budget et Suivi des dépenses par centre de responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Echanges et propositions avec les différentes directions pour l'élaboration de leur budget et PMT à 5 ans (objectifs et ressources nécessaires pour les atteindre)</li> <li>Suivi budgétaire par Direction et Service. 2 atterrissages par an, clôture en lien avec le SG central.</li> <li>Suivi des budgets spécifiques de certains fonds. Suivi des factures et lien avec les services en charge de la gouvernance</li> </ul>	Le contrôle de gestion "financier" est assuré de manière homogène entre les établissements (avec une spécificité pour le CDGPE "central", où cette activité inclut aussi la coordination des Achats et la RSE).	<p>L'élaboration du PMT et du Budget, ainsi que le suivi des dépenses par centres de responsabilité, peuvent être réalisés en « central », à partir des informations prévisionnelles communiquées par les contrôles de gestion des opérations et des mandats.</p> <p><i>L'orchestration de ces élaborations prévisionnelles et des remontées d'informations correspondantes fait partie des missions du « CdG DPS ».</i></p>
Contrôle de gestion DPS	Animation de la filière et suivi des projets transverses impliquant la DPS  Tableau de Bord DG (indicateurs de performance financière et opérationnelle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le tableau DPS est une restitution particulière Top-Down (sans analyse partagée et sans vision globale de l'activité)</li> <li>Participation aux projets EP (pilotage éco, DCPC, suivi recommandation DGAU, ...)</li> <li>Refonte des achats (Kiosque ELIDE) ;</li> <li>Refonte des outils AFP R12 et CFC ;</li> <li>Optimisation de la filière contrôle de gestion DPS ;</li> <li>Mise en œuvre du plan d'actions TQP ;</li> <li>Réorganisation de la DPS (relation clients, projet retraite...)</li> <li>Diffusion des projets EP et DPS auprès des établissements;</li> <li>Rationalisation de "Tagetik activité" avec CG locaux</li> </ul>	<p>Les activités de type contrôle de gestion "central" représentent 10 % du total, mais 17% du contrôle de gestion (hors facturation)</p> <p>L'animation de la filière semble se concentrer plus particulièrement sur les "outils" (?)</p>	<p>Aujourd'hui, pour des raisons historiques, le contrôle de gestion « central » est trop focalisé sur la gestion du Modèle de coûts, alors que les coûts ne sont que la conséquence de l'ensemble des décisions opérationnelles prises par le management.</p> <p>Cette focalisation se fait au détriment de certaines missions habituellement dévolues à un « CdG central » : <i>harmonisation du fonctionnement des « CdG locaux » (méthodes, outils,...), harmonisation des TdB opérationnels et consolidation dans un TdB DG, gestion des compétences, ... c'est-à-dire de façon plus générale « l'animation de la filière ».</i></p>

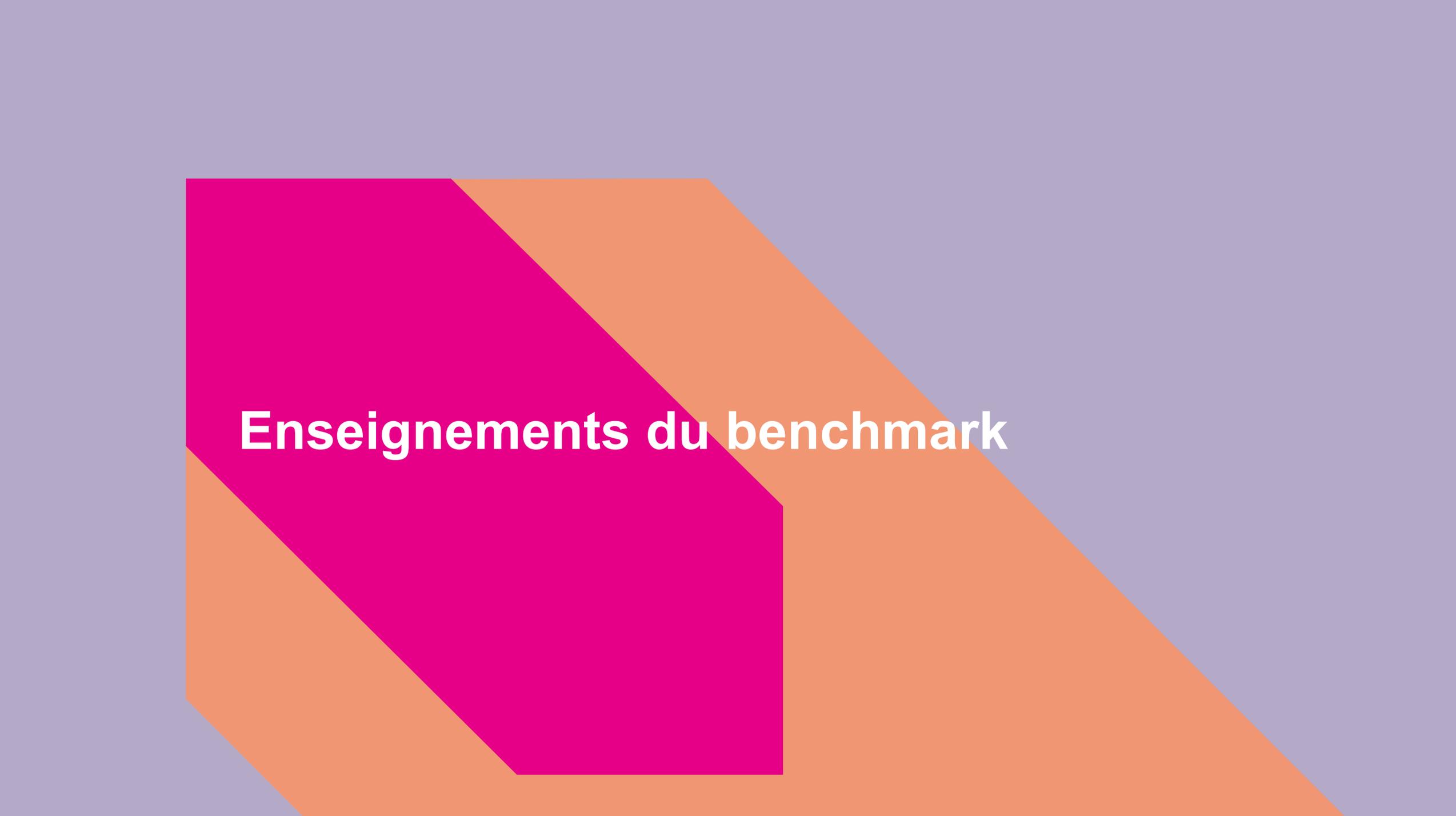


**“Vision” de 4 Directions DPS**

# Vision – Filière Contrôle Gestion

## Attentes exprimées par les Directions d’Etablissement, de la Formation Professionnelle et de la Stratégie Client

Cadrage	Flexibilité, Réactivité, Proximité	Objectivité	Vision consolidée & Modèle de coût
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un <b>cadrage général</b> des attentes de la DG DPS et de l’EP quant à la filière Contrôle de gestion est nécessaire : niveau d’harmonisation, règles de gestion, instances, autonomie pour la gestion des Fonds,...</li><li>• Ce cadrage doit se faire en <b>co-construction</b> avec les Directions afin de s’assurer que leurs attentes sont bien prises en compte.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les exigences en matière de <b>qualité</b>, de <b>fiabilité</b> et de <b>réactivité</b> du contrôle de gestion pour répondre à la pression exercée par les fonds et les tutelles sont fortes.</li><li>• Le Contrôle de gestion doit être en <b>proximité des Directions</b> pour répondre avec <b>réactivité</b> aux questions des fonds.</li><li>• Les Directions ont besoin d’un <b>Contrôle de gestion flexible</b>, apte à faire de nombreuses simulations et itérations pour répondre aux demandes des mandants.</li><li>• Le Contrôle de gestion doit <b>suivre le budget</b> de chaque Direction <b>et l’alerter des dépassements</b> budgétaires constatés et prévisionnels.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels que soient les choix d’organisation, le Contrôle de gestion doit rester <b>indépendant</b> par rapport à la Production, au risque de se retrouver juge et partie dans l’allocation des moyens.</li><li>• Le rôle du Contrôle de gestion est d’aider chaque Direction à <b>quantifier et exprimer ses besoins</b>, notamment <b>humains</b>. C’est ensuite à la DRH de les satisfaire de la meilleure façon possible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il manque un <b>tableau de bord consolidé</b> répondant aux attentes de la Direction Générale DPS. Les tableaux de bord existants sont trop opérationnels.</li><li>• Le Contrôle de gestion doit fournir des <b>analyses en sortie du Modèle de coût</b> et apporter ainsi une plus-value. Sans maîtrise de la sortie du Modèle, les Directions sont à risque.</li></ul>



# Enseignements du benchmark

# Benchmark – filière contrôle de gestion

## Principaux enseignements tirés du benchmarking d'organisations performantes du contrôle de gestion

- **Les 4 cas étudiés dans le benchmark (Lagardère, Saint-Gobain, Schneider Electric, LVMH) montrent qu'il y a une corrélation très forte entre l'organisation par centre de responsabilité et l'organisation du contrôle de gestion**
  - ◇ Dans chaque groupe étudié, on peut quasiment superposer à l'identique l'organigramme par centre de responsabilité avec celui du Contrôle de gestion
    - Un contrôle de gestion siège ou central est chargé de piloter la totalité des centres de responsabilités, avec parfois un 1<sup>er</sup> découpage par sous-ensemble. Une équipe « consolidation » se charge de donner une vision unifiée de l'organisation
    - Un contrôle de gestion opérationnel est situé dans chacun des centres de responsabilité, que ceux-ci correspondent à des métiers, des zones géographiques ou des fonctions
  - ◇ Cette symétrie est cohérente avec l'inscription du contrôle de gestion dans le cadre plus global du contrôle organisationnel
    - Le contrôle de gestion est fortement influencé par les attentes de la Direction Générale. Il est souvent rattaché ou hiérarchiquement ou fonctionnellement à la Direction Générale
    - Il vise à mettre « sous contrôle » les centres de responsabilités, en s'assurant notamment de l'utilisation pertinente des ressources confiées à chaque centre de responsabilité
- **Dans les organisations décentralisées, le rattachement du contrôle de gestion opérationnel au contrôle de gestion central est presque systématiquement fonctionnel**
- **Toutefois, lorsqu'une Direction souhaite insuffler une nouvelle culture de gestion (cf. cas Schneider Electric), un rattachement hiérarchique de la filière « contrôle de gestion » au contrôle de gestion « central » peut s'avérer nécessaire (tout au moins temporairement) pour atteindre les objectifs de la Direction**

[🐦](#) | [in](#) | [📺](#) | [f](#)