

LA SECRETAIRE GENERALE

Paris, le 29 octobre 2021

Note aux membres du Comité local unique d'Ile de France

Objet : ajustements d'organisation au sein de la Direction de la performance opérationnelle (SDPO) du Secrétariat général du groupe (SGG)

La présente note a pour objet de présenter aux membres du Comité local unique d'Ile de France (CLU) le projet d'ajustement de l'organisation de SDPO, et plus particulièrement son contexte, ses motifs et ses objectifs (I), ses dimensions opérationnelles (II), et ses enjeux humains et managériaux (III).

I. Contexte, motifs et objectifs du projet

La Direction SDPO a été constituée le 1^{er} janvier 2019 pour répondre aux nouvelles orientations de la Caisse des Dépôts en matière de performance opérationnelle dans le cadre de son projet stratégique. Dans cette perspective, elle s'est vu confier quatre missions principales, auxquelles se sont ajoutées trois autres missions par la suite, qui sont traduites dans son organigramme :

- pilotage de la performance opérationnelle des métiers
- contrôle de gestion et performance des directions support et pilotage
- contrôle de gestion SI (2021)
- consulting interne (2020)
- coordination et pilotage budgétaire
- contrôle des dépenses
- « bureau des données » des fonctions support et pilotage (2020)

L'ambition de la réorganisation résidait principalement dans la mise en œuvre de méthodes nouvelles dans un Etablissement public profondément réorganisé. Les trois années écoulées ont permis de tirer les enseignements et expériences utiles justifiant aujourd'hui le projet d'ajustement.

Le bilan synthétique est le suivant :

- la Direction SDPO a su installer, dans des délais très courts, **une approche nouvelle** de la performance de nos activités et de nos pratiques, déclinée à tous les niveaux (Comex, les métiers et les équipes opérationnelles) et **diffuser la culture de la performance** au sein de l'Etablissement public. L'école de la performance a en outre

permis de lancer l'acculturation de plus de 1400 collaborateurs qui en ont suivi les premiers modules ;

- les actions mises en œuvre se traduisent par **des premiers résultats**, qu'il s'agisse du déploiement de l'offre de consulting interne dont le bilan de la 1^{ère} année de fonctionnement est positif, du développement de chantiers de performance opérationnelle (en transverse et dans les Directions), de la mise en place du « bureau des données » des fonctions support et pilotage, de l'accélération et de l'efficacité accrue du processus budgétaire ou encore de l'évolution des modèles de coûts ;
- les Directions de l'Etablissement public se sont **appropriées** la thématique et la démarche et sont en mesure d'avancer en autonomie.

Par conséquent, les fonctions initialement définies ont vu leur finalité évoluer :

- le cœur d'activité de la performance opérationnelle s'est progressivement positionné sur le **périmètre des fonctions support et pilotage**, parallèlement à la montée en puissance des Directions métiers. Simultanément, les dispositifs d'accompagnement (école de la performance...) ont été développés au sein de ce même périmètre, et mutualisés pour l'ensemble de l'Etablissement public. Enfin, l'équipe en charge de la performance opérationnelle des métiers a principalement piloté des dossiers de grande envergure dont la nature s'est avérée plus transversale qu'opérationnelle « métier ». La distinction entre les deux approches s'est donc mécaniquement estompée et les besoins exprimés ont accéléré la porosité entre elles ;
- **le département du contrôle des dépenses** a fait évoluer ses outils de manière très significative, en appui des attentes de la gouvernance. Cette montée en puissance, et son champ d'intervention transversal à l'Etablissement public, ont pour effet de « diluer » l'intérêt de sa proximité avec le département du contrôle de gestion et performance des Directions support et pilotage (même manager pour les deux départements) ;
- **le consulting interne** a connu une montée en charge et une mise en visibilité particulièrement rapides et appréciées. L'enjeu central de l'équipe est désormais celui de la capacité à faire ;
- **la coordination et le pilotage budgétaire**, forts de leur intégration antérieure dans les processus de gestion interne de la Caisse des Dépôts, ont fait montre de leur adaptabilité et de leur capacité à apporter une réponse budgétaire intégrée à leurs clients internes. De sorte que la gestion des dépenses, activité budgétaire aval dont le fonctionnement s'est amplement transformé sous l'effet de la mise en œuvre d'Elide mais qui relevait d'un autre département, pourrait gagner en visibilité et en orientation client en s'en rapprochant ;
- avec la fin du projet Elide, les évolutions à venir **des outils du contrôle de gestion** et la montée en charge des sujets de **contrôle interne et d'assistance aux utilisateurs**, il peut être envisagé de rassembler toutes les activités concernées de SDPO dans un nouveau département.

L'objectif du présent projet est de prendre en compte ces constats en procédant, à effectifs et périmètre SDPO inchangés, à des modifications de rattachement hiérarchique susceptibles d'améliorer les conditions d'exercice des missions et la qualité du service rendu.

II. Dimensions opérationnelles

En réponse aux évolutions décrites ci-avant, il est envisagé de :

1. **réunir l'ensemble des activités dédiées à la performance opérationnelle dans une même entité** et d'en renforcer le management par la création d'un poste d'adjoint dédié à la performance auprès du responsable de département. Cette modification entraînerait la suppression du département SDPO20 (performance opérationnelle métier) et un transfert de l'activité vers SDPO43 ;
2. **transférer la gestion des dépenses** (SDPO31) du département SDPO30 vers le département SDPO10 afin de rassembler au sein d'un même collectif de travail tous les intervenants au même processus, dans une logique de bout en bout ;
3. **transférer l'activité dédiée à Elide** (SDPO32) au futur département Projets, Outils, Support Contrôle interne (SDPOXX) conçu pour renforcer le traitement des enjeux transversaux de la Direction (conduite de projets, contrôle interne, habilitation, qualité des données,...) ;
4. **transférer l'activité de SDPO10 dédiée aux projets, à la conformité et à l'accompagnement** (SDPO13) dans ce même département SDPOXX ;

⇒ les 2. et 3. et 4. conduiraient à la suppression du département SDPO30 et de SDPO13 ;
5. **transférer l'activité liée aux codes projets et procédures de dépenses de l'activité facturation** à laquelle elle était rattachée au département SDPOXX pour consolider l'ensemble de ces activités ;
6. **renforcer le département du consulting interne** (SDPO50), dont l'activité est en développement.

III. Enjeux humains et managériaux

Les différentes modifications envisagées concernent 22 personnes sur un effectif global de 63. Pour 19 d'entre elles, ces modifications sont sans effet sur leur niveau hiérarchique ni leur activité. Parmi les 3 autres agents, l'un passerait de N-2 à N-3 par rapport au Directeur de SDPO, mais uniquement en raison de son rattachement à un adjoint et son activité ne subirait aucune modification ; deux autres collaborateurs deviendraient adjoints du niveau N-1 après avoir été N-2 au sein du même périmètre.

Ces modifications peuvent être analysées comme suit (un organigramme actuel visualisant les affectations d'origine et un organigramme cible visualisant les affectations cible par l'emploi de codes couleurs sont disponibles en annexe) :

1. transfert d'un agent de SDPO20 vers SDPO43. Dans cette perspective, l'agent changerait de rattachement hiérarchique, mais conserverait la même nature d'activité, en l'occurrence liée à la performance opérationnelle. Par ailleurs, un collaborateur de SDPO43 deviendrait adjoint du responsable du département SDPO40 sur le champ d'activité de la performance opérationnelle, mais ne changerait pas de rattachement hiérarchique ;

2. transfert de SDPO31 vers SDPO1X ;
3. transfert de SDPO32 vers SDPOXX :
 - ⇒ le responsable du département SDPO30 dès lors supprimé, est par ailleurs responsable du département SDPO40 et le reste après la réorganisation ;
 - ⇒ le responsable de SDPO31 deviendrait responsable de SDPO1X et se verrait désormais hiérarchiquement rattaché au responsable du département SDPO10 ; les agents affectés à SDPO31/SDPO1X conserveraient par conséquent le même manager direct ;
 - ⇒ l'agent affecté à SDPO32 rejoindrait SDPOXX nouvellement créé pour y poursuivre son activité. Dans ce cadre, il changerait de rattachement hiérarchique et le niveau de ce rattachement serait modifié car il relèverait dès lors d'un adjoint au responsable de département et non plus d'un responsable de département (en l'occurrence commun à SDPO10 et SDPOXX). Cette évolution fait l'objet d'échanges avec l'intéressé et d'une attention particulière du Directeur de SDPO ;
4. transfert de l'agent de SDPO13 vers SDPOXX : l'intéressé serait désormais positionné comme adjoint. Le responsable de SDPO10 et de SDPOXX étant le même, l'agent ne changerait pas de manager ;
5. transfert d'un agent de SDPO42 vers le département SDPOXX tout en conservant son activité. Cela induirait un changement de rattachement hiérarchique. Cette situation fait l'objet d'une attention particulière de la part de la ligne hiérarchique
6. transfert d'un agent de SDPO20 vers SDPO50. Dans cette perspective, l'agent changerait de rattachement hiérarchique, mais conserverait l'activité qu'il exerce actuellement ;

Parallèlement, l'ensemble des collaborateurs a été informé et les agents directement concernés ont été concertés ou sont en voie de l'être. Le projet fait de plus l'objet d'un accompagnement RH attentif.

La mise en œuvre de ce nouveau rattachement interviendrait le 1^{er} janvier 2022.

Catherine Mayenobe

