

Projet de mise en place des pôles d'expertise et de proximité PEP

CUEP du 12 décembre 2024



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

DOT direction des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle

DEOF direction de l'exécution des opérations économiques et financières

DEOFF département de l'exécution des dépenses, des recettes et de la comptabilité holding

Sommaire

1. Rappel du contexte
2. Objectifs et enjeux du projet
3. Un projet de modernisation
4. Un projet porteur de 3 propositions
5. Perspectives des PEP
6. La transformation des services de la DEOF
7. Etapes envisagées et méthodologie
8. Visions cible de la mise en place des PEP
9. L'accompagnement
10. Création de la filière Achats-Facturation-Paiements pour la GPEC
11. La matrice de passage
12. Les risques
13. Planning prévisionnel du projet et de la GPEC
14. Annexes

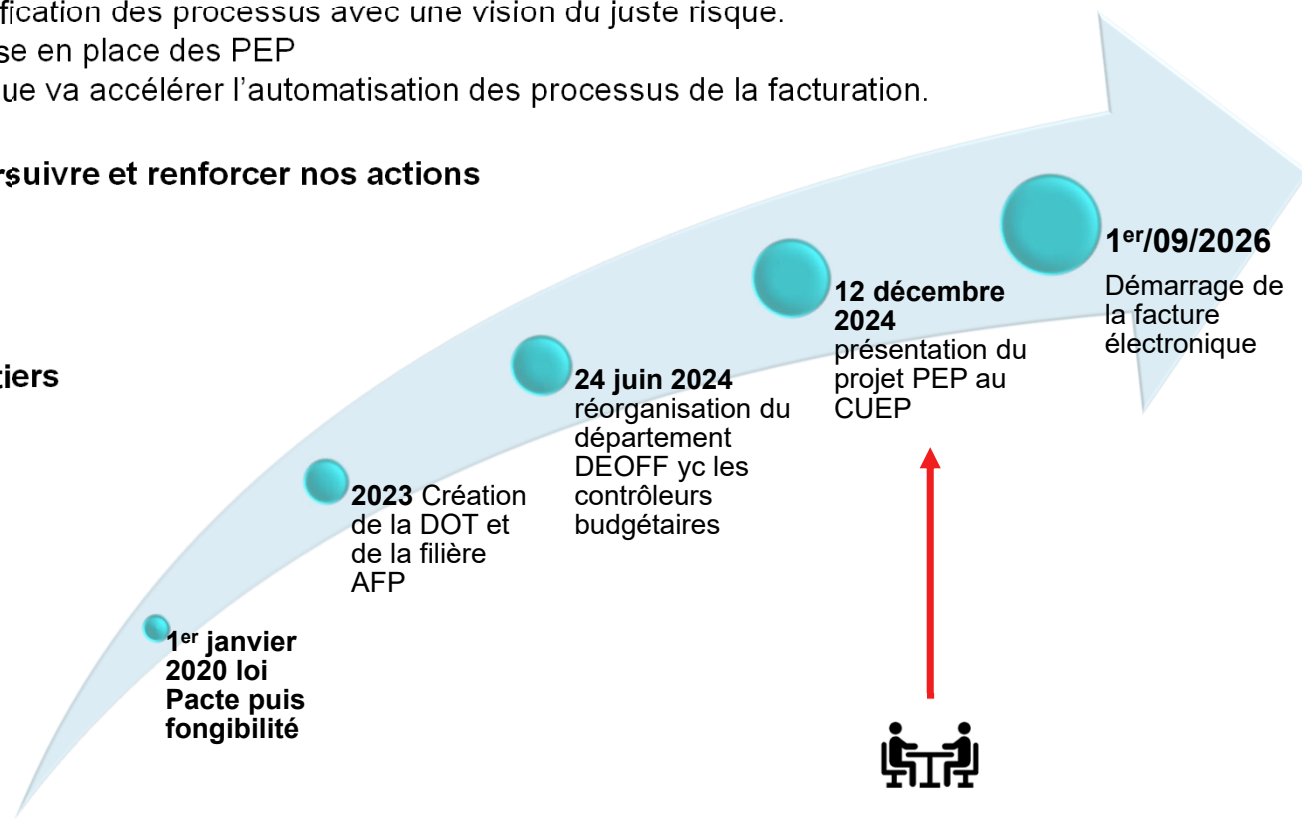
Rappel du contexte

Un environnement en transformation

1. La création de la filière achat/facturation paiement au sein de la DOT/DEOF
2. La DOT a lancé une démarche de simplification des processus avec une vision du juste risque.
3. La transformation se poursuit avec la mise en place des PEP
4. La mise en place de la facture électronique va accélérer l'automatisation des processus de la facturation.

Ces faits générateurs nous incitent à poursuivre et renforcer nos actions de transformation concernant :

- ✓ la simplification des processus
- ✓ l'adaptation des contrôles
- ✓ l'assistance à apporter aux métiers



Objectifs et enjeux du projet

Objectifs multiples mais indispensable pour la fiabilisation du processus AFP Achat/facturation/paiement

Objectifs



Renforcer l'efficacité opérationnelle en simplifiant, harmonisant et fluidifiant le processus (sans rupture de charge)



Réduire le risque opérationnel
Fluidifier et sécuriser les contrôles



Professionaliser, valoriser les compétences métiers avec la création d'une nouvelle filière (GPEC dédiée)



Capitaliser sur l'expertise et mise en place de la symétrie des intentions



Performance opérationnelle
Gain économique sur les délais de traitement
Centraliser les équipes

Enjeux



Construire avec l'ensemble des directions BU et directions supports



Ce processus est sécurisé, animé par DEOFF



Embarquer les équipes dans cette transformation
Donner du sens aux collaborateurs

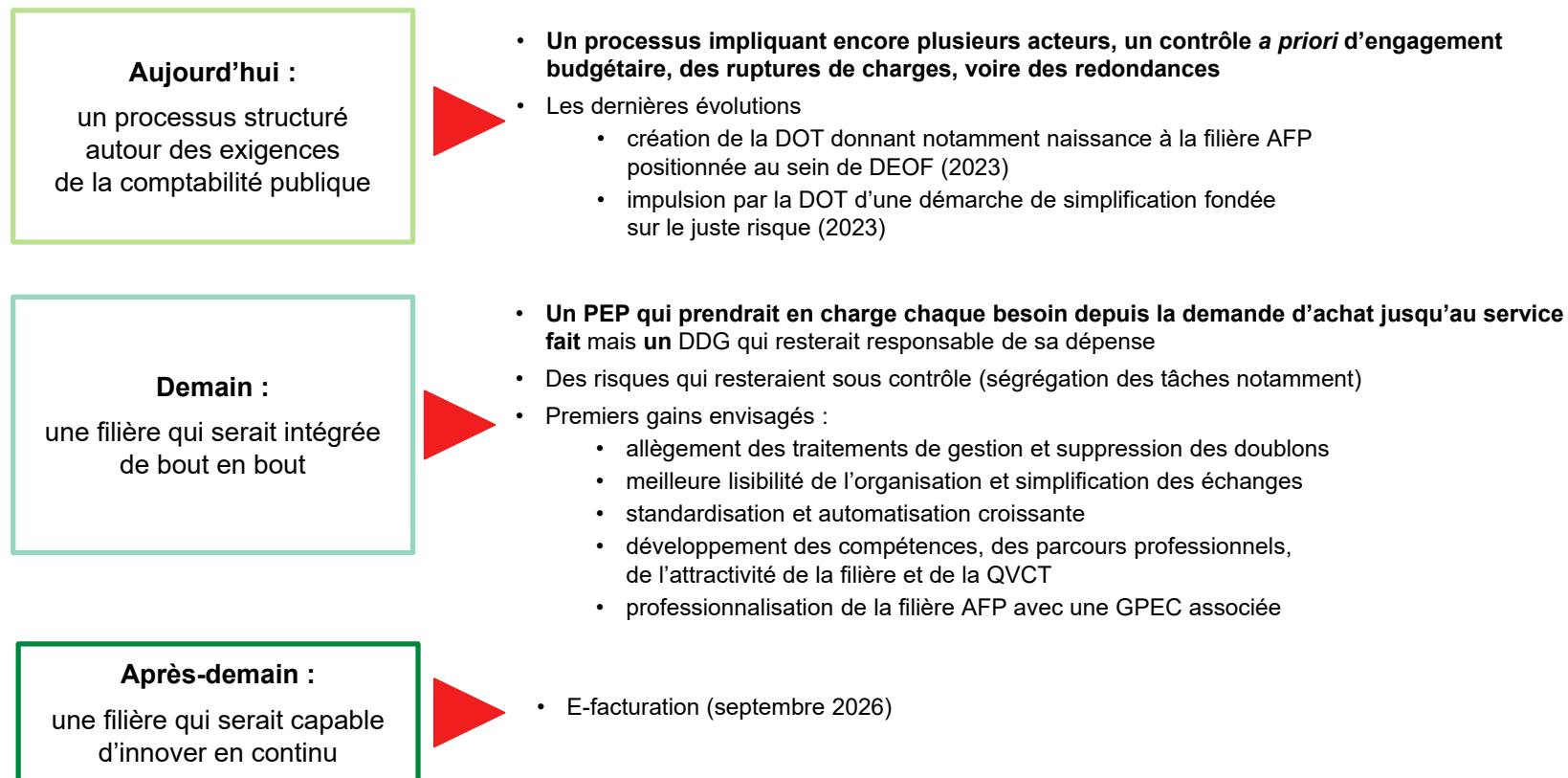


Ce processus doit permettre d'éclairer le contrôle de gestion



Standardiser
Se préparer aux évolutions à venir de la facture électronique

Un projet de modernisation du processus AFP qui serait au service de toutes les parties prenantes



Un projet porteur de 3 propositions

1 Une transformation des services de la DEOF

L'intention :

Transformer les missions du service transféré de SDPO à DEOF le 1^{er} mai 2023 jusque-là chargé du contrôle des dépenses (Depuis, plusieurs simplifications du workflow AFP ont mis en exergue un allègement de ces contrôles au sein de DEOFF)

Propositions pour demain :

Développer une fonction d'aide au pilotage
Développer un PEP

2 Un ajustement des missions des directions

L'intention :

Faire évoluer les missions des directions, au besoin en ajustant les organisations, pour tirer les mêmes conséquences

Propositions pour demain :

Accompagner chaque direction pour définir son besoin de PEP
Accompagner le changement induit

3 La création d'une filière métier

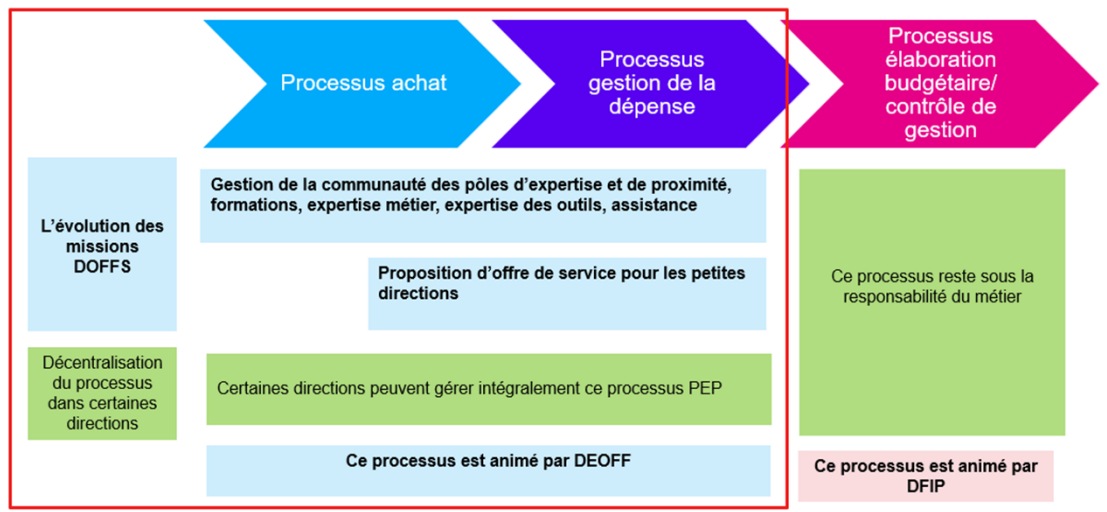
L'intention :

Créer une filière opérationnelle animée par DEOF, doublée d'une filière métier spécifique et permettant un développement de compétences propres à ce métier

Propositions pour demain :

Animer la filière opérationnelle pour la développer et l'améliorer en continu
Créer une nouvelle filière métier

Dans cette perspective, le PEP constituerait une ambition managériale autant qu'opérationnelle



Les missions seraient (cf détail en annexe)

- ✓ Être le coordinateur du processus achat de sa direction, sécurise le traitement des DA et contribue notamment au dispositif de contrôle interne (processus achat)
- ✓ Recenser, suivre, gérer les engagements et les dépenses de son métier (processus gestion de la dépense)

La gouvernance

- ✓ La filière achats-facturation-paiement serait pilotée (animation, formation, assistance) par la DOT, au sein des services de la DEOF.

Les responsabilités

- ✓ **Fonctionnellement, les équipes relèveraient d'une nouvelle filière opérationnelle (achats-facturation-paiement), laquelle ferait l'objet d'une filière GPEC dédiée**, de manière à renforcer les compétences, l'efficacité opérationnelle, la qualité des données et la sécurité des opérations de la filière AFP, en vue notamment de fournir des données de qualité pour la comptabilité, le contrôle de gestion et le suivi budgétaire.

La transformation des services de la DEOF

Développer une capacité de réponse au besoin d'expertise, d'animation et de formation

- ✓ DEOF, forte de son expérience et de sa connaissance des outils, serait l'animateur de ce processus
- ✓ Elle apporterait son aide dans l'expertise technique et fonctionnelle du Workflow AFP, des outils et du processus
- ✓ Elle renforcerait et compléterait son offre de formation auprès des PEP

Nouvelle posture

Initier un premier PEP et se mettre en capacité de prêter pour le reste de l'EP

- ✓ DEOF créerait en son sein un PEP qui aurait vocation à centraliser, à terme, l'ensemble de l'activité générée par le fonctionnement de la DOT
- ✓ Elle se mettrait en outre en capacité de prendre en charge l'activité générée par d'autres directions ; cet aspect serait exposé lors des travaux sur l'ajustement des missions des directions

Création d'un PEP
Capacité de mutualisation

13 personnes de DOFFS* sont concernées par cette transformation

Qui est concerné par la GPEC ?

- ✓ DEOFA pour 25 personnes (dont 1 apprenti)
- ✓ DEOFF pour 39 personnes* (dont 4 apprentis et 2 CDP courts)
- ✓ Les PEP des directions métiers (chiffrage à venir après le lancement du projet soit environ 50 personnes)

- ❖ Seuls DOFFS (service supervision au sein de DEOFF) et DOFFF (service facturation au sein de DEOFF) sont concernés soit 39 personnes (hors managers et superviseurs soit 6 personnes).
- ❖ DOFFS 24 personnes dont 1 manager et 1 superviseur, DOFFF 21 personnes dont 1 manager, 1 adjoint et 2 superviseurs

Etapes envisagées et méthodologie



La méthodologie sera identique : ateliers de travail avec les opérationnels des directions métiers concernés et DOFFS afin de passer en revue l'ensemble des missions des PEP, standardiser le processus, définir les contrôles et droits toxiques en partenariat avec DRG.

Création du PEP DOT chez DEOF

1. Création du PEP DEOF
2. Intégration des périmètres DOT00, DOTO
3. Intégration du PEP DSI et DOTA
4. Renforcement du processus AFP au sein de SDPI
5. Puis en 2026, fusion des PEP pour en former un seul

Offre de service et création des missions d'expertise chez DEOFF

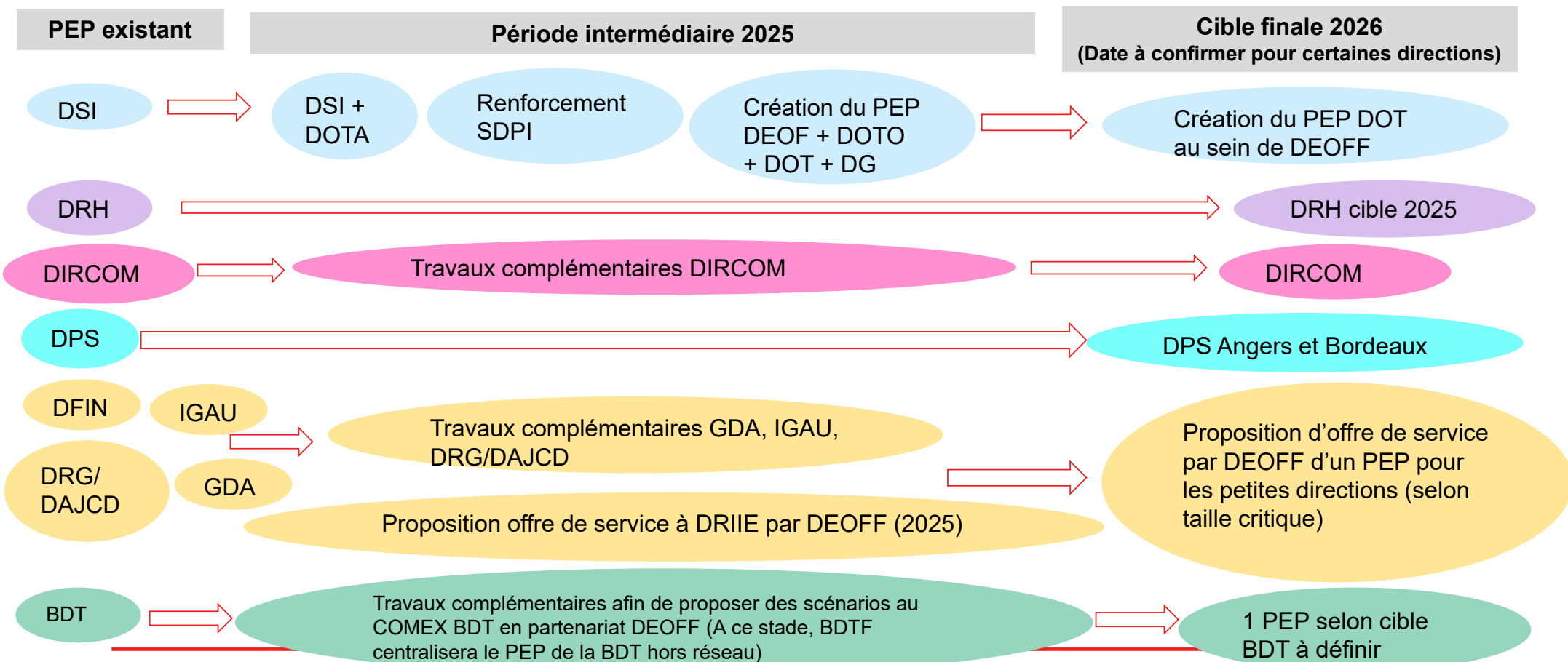
1. Construction d'une offre de service pour les petites directions (DRIIE pourrait être candidate)
2. Renforcement des compétences pour animer la communauté des PEP (expertise, formation, assistance)

Création des PEP dans les directions*

1. Ateliers de travail (décembre) avec la DRH et DOFFS afin de vérifier les missions à réaliser, à compléter et vérifier les droits toxiques.
2. Atelier de travail (janvier) avec la DSI et DOFFS sur les mêmes thèmes
3. Les ateliers de travail avec les autres directions seront planifiés tout au long de l'année 2025 voir 2026 selon la complexité du sujet

Vision cible de la mise en place des PEP

La construction des PEP s'effectuera par étape en fonction de la maturité des directions



L'accompagnement

L'accompagnement des équipes DOFFS est au cœur de cette transformation

Accompagnement métier

Travaux réalisés

- Des entretiens individuels ou par pôle se sont déroulés sur les mois de mai et juin avec les équipes de DOFFS afin de définir la matrice d'activité de l'ensemble des missions réalisées sur le périmètre existant.
- Des entretiens ont été menés avec toutes les directions métiers sur les mois de juillet et mois d'août afin de définir la couverture de leur périmètre par rapport à la définition des missions du PEP ainsi que les attentes vis-à-vis de DEOFF.

Reste à faire

- **Mettre en place des ateliers de travail entre les métiers concernés et DOFFS**
- **Définir les contrôles** mis en place par les PEP afin d'éviter les droits toxiques.

Accompagnement RH

Des actions individuelles et collectives adaptées à chaque situation portée par la CRH du département.

Des travaux sur la GPEC menés par la DRH sont en cours avec DEOFF et DEOFA afin de créer une filière dédiée. En effet, aujourd'hui, les emplois repères sont hétérogènes et sont intégrés soit à la filière contrôle de gestion soit à la filière achats.

En 2025, des nouveaux emplois repères seront créés. La DRH mènera des ateliers composés d'un panel de collaborateurs/trices et de managers afin de définir les fiches emploi repère dans l'objectif du projet.

Pour chaque emploi repère, la méthode proposée sera : élaboration de la fiche emploi repère 2 ateliers d'1h et restitution écrite aux panels.

Accompagnement managérial

Un travail renforcé sur la posture et la communication managériale.

Deux réunions d'équipes pour présenter le projet ont été menées en juin et septembre.

Le directeur du département rencontre les équipes de DOFFS tous les mois.

La responsable du service rencontre les mêmes équipes tous les 15 jours.

Une réunion de restitution présentant le plan d'actions sera organisée fin janvier d'une part avec la direction DEOFF et d'autre part avec les équipes.

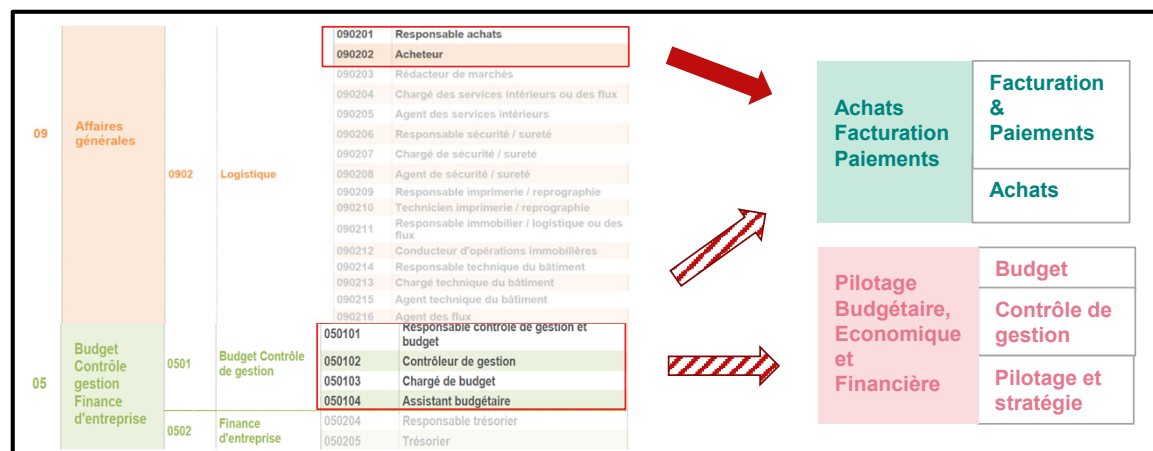
Création de la filière Achats-Facturation-Paiements pour la GPEC

La création d'une nouvelle filière Achats-Facturation-Paiements a pour ambition de **valoriser et reconnaître les compétences** détenues par les personnels de l'EP par la création de **nouveaux emplois repères** incluant les **compétences associées** à la fois pour les personnels de **DOFF00** mais également ceux concernés par **la création des PEP**.

Sont concernés, les personnels actuellement sur les activités de :

- ✓ Encadrement hiérarchique des équipes
- ✓ Pilotage et suivi des activités liées aux paiements et à la facturation,
- ✓ Appui, suivi et contrôle des engagements,
- ✓ Contrôle et mise en paiement des dépenses
- ✓ Conventonnement et facturation clients
- ✓ Facturation fournisseurs

Le périmètre d'analyse concernera les personnels de DOFF00 ainsi que ceux concernés par la création des PEP.



Les emplois repères de la filière Budget-Contrôle de gestion-Finance d'entreprise ont fait l'objet en 2024 d'un chantier GPEC dédié piloté par DHFR. Les conclusions de ce chantier ont notamment permis de mettre en lumière des missions assurées par des personnels de DOFF00 non couvertes par les ER de cette filière.

La matrice de passage pour le projet PEP DEOFF/DOFFS uniquement

		Direction d'arrivée DEOFF							Commentaire
		DOFFS0	DOFFS1	DOFFS1	DOFFS2				
Direction de départ DEOFF	DOFFS	DOFFS0	Manager	1	1	0	0	0	
		DOFFS1	Le contrôle et validation des dépenses budgétaires (cette mission est concernée par le projet de mise en place des PEP)	12(1)	0	3	9(1)	0	2 départs en retraite en 2025, 1 personne sera temporairement remplacé par un CDP court le temps de mettre en place le projet
		DOFFS2	La gestion du référentiel fournisseurs AFP, le contrôle et la validation des paiements des factures et notes de frais	9(1)	0	0	0	9(1)	Pas de changement dans le cadre de ce projet
Total départ				22(2)	1	3	9(1)	9(1)	Total arrivée 22(2)

En bleu, concerné par le projet
Pas de changement de service

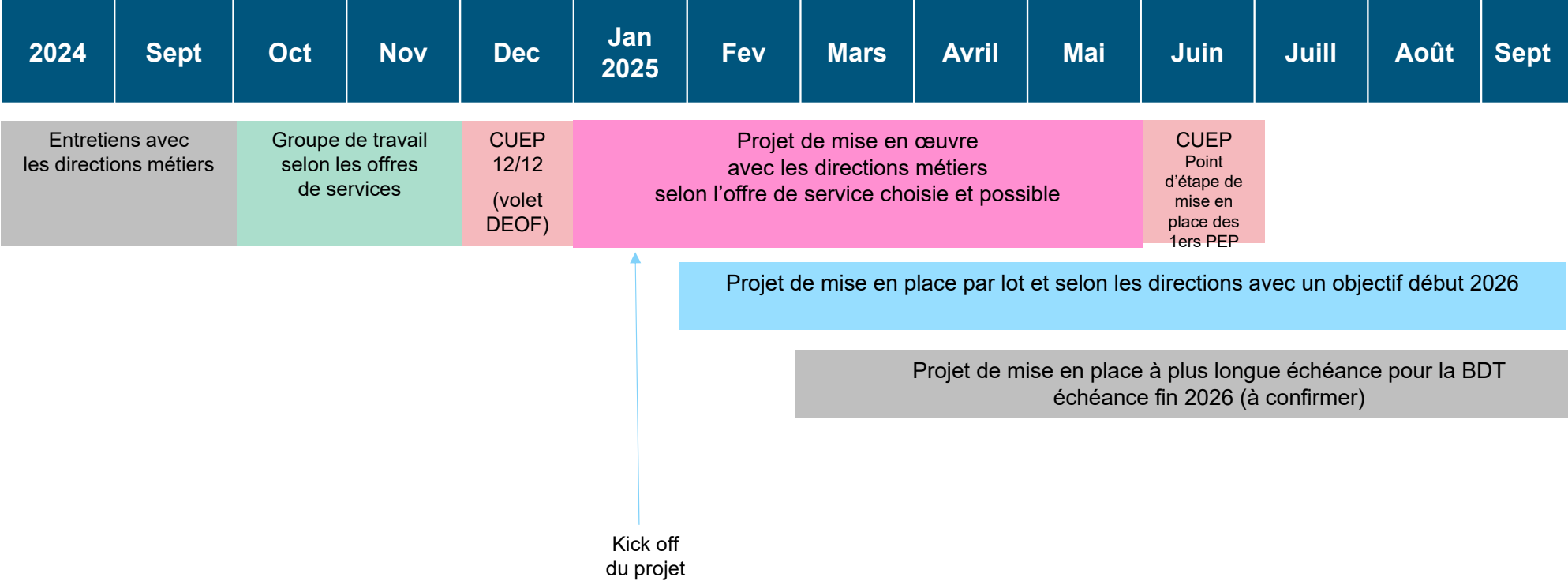
Impacts humains et organisationnels : Projet de mise en place des PEP au sein de DOFFS

Thématique	Impacts positifs identifiés	Points d'attention	Actions menées	Evaluation et suivi
Compétences / formation	<p>Renforcer l'expertise et l'animation du processus auprès des métiers et offre de service complet pour certaines directions</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elargissement des compétences des membres de l'équipe (maitrise du processus dans son ensemble) ➤ renforcement de l'employabilité des personnels (passage d'un PEP à un autre sans aucune difficulté du fait de l'homogénéisation du processus); ➤ amélioration de l'image et de l'attractivité du service; ➤ plus grande autonomie des personnels 	<p>Changement de posture dans le processus. Simplification des contrôles effectués. Remise à plat des missions réalisées. Manque de clarté sur la cible</p>	<p>Entretien avec les membres de l'équipe par le responsable hiérarchique et le responsable du département Accompagnement par la RH</p>	<p>Nombre d'entretiens individuels et/ou par pôles réalisés, Eléments de synthèse des entretiens réalisés</p>
Communication / relations de travail	<p>Renforcement des relations avec l'ensemble des directions</p>		<p>Mise en place d'une communauté afin de faciliter les échanges Pas de changement hiérarchique.</p>	<p>Retour des entretiens au responsable du département et de la RH</p>
Etat de santé	<p>Pas de situation individuelle connue</p>		<p>Entretiens individuels réguliers manager/agents</p>	<p>Retour des entretiens au responsable du département</p>
Conciliation vie personnelle / vie professionnelle	<p>Travail facilité Amélioration des processus avec les autres services du département et des PEP des directions</p>		<p>Entretiens individuels réguliers manager/agents</p>	<p>Retour des entretiens au responsable du département</p>

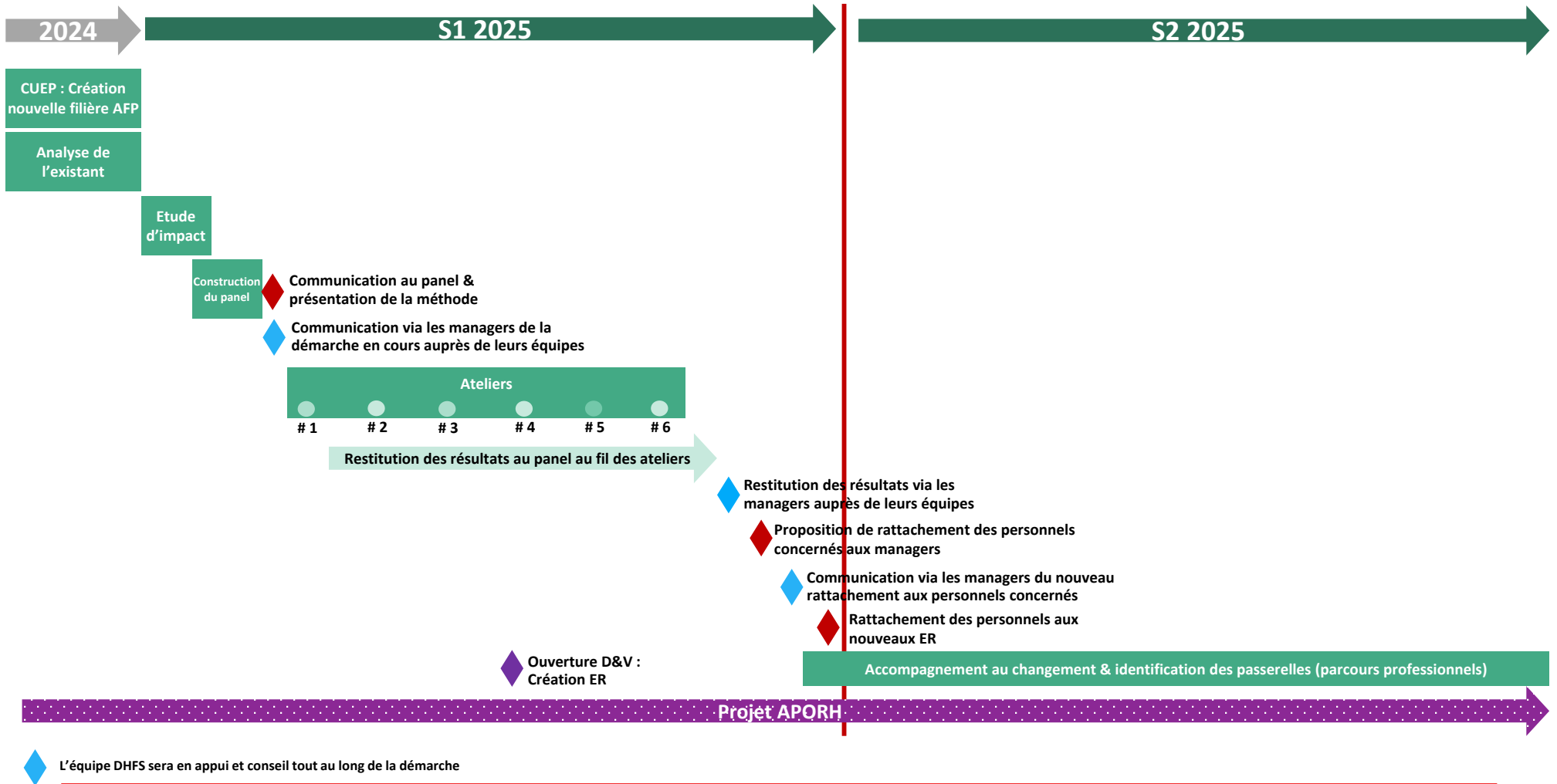
Impacts sur l'environnement de travail pour DOFFS

Thématique	Impacts positifs identifiés	Points d'attention	Actions menées	Evaluation et suivi
Environnement de travail	Toutes les équipes sont au 56 Rue de Lille au 3 ^{ème} étage	Pas de changement notable Pas de changement hiérarchique.		

Planning prévisionnel



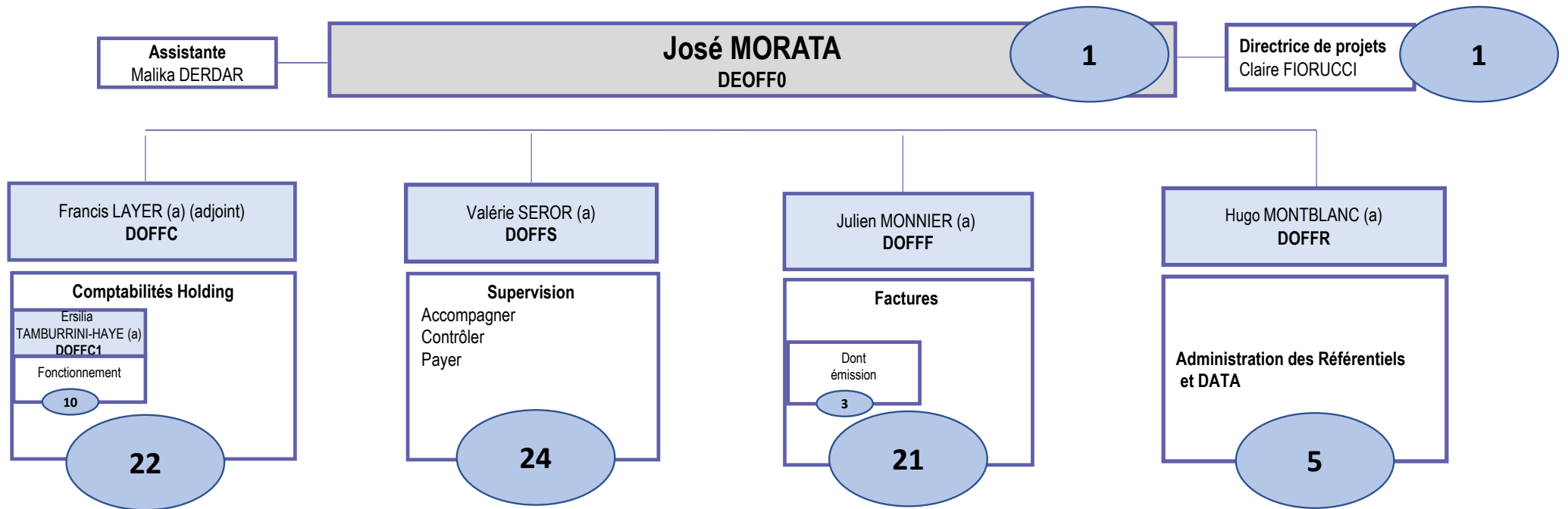
Calendrier prévisionnel de la GPEC





Annexes

Rappel de l'organisation de DEOFF

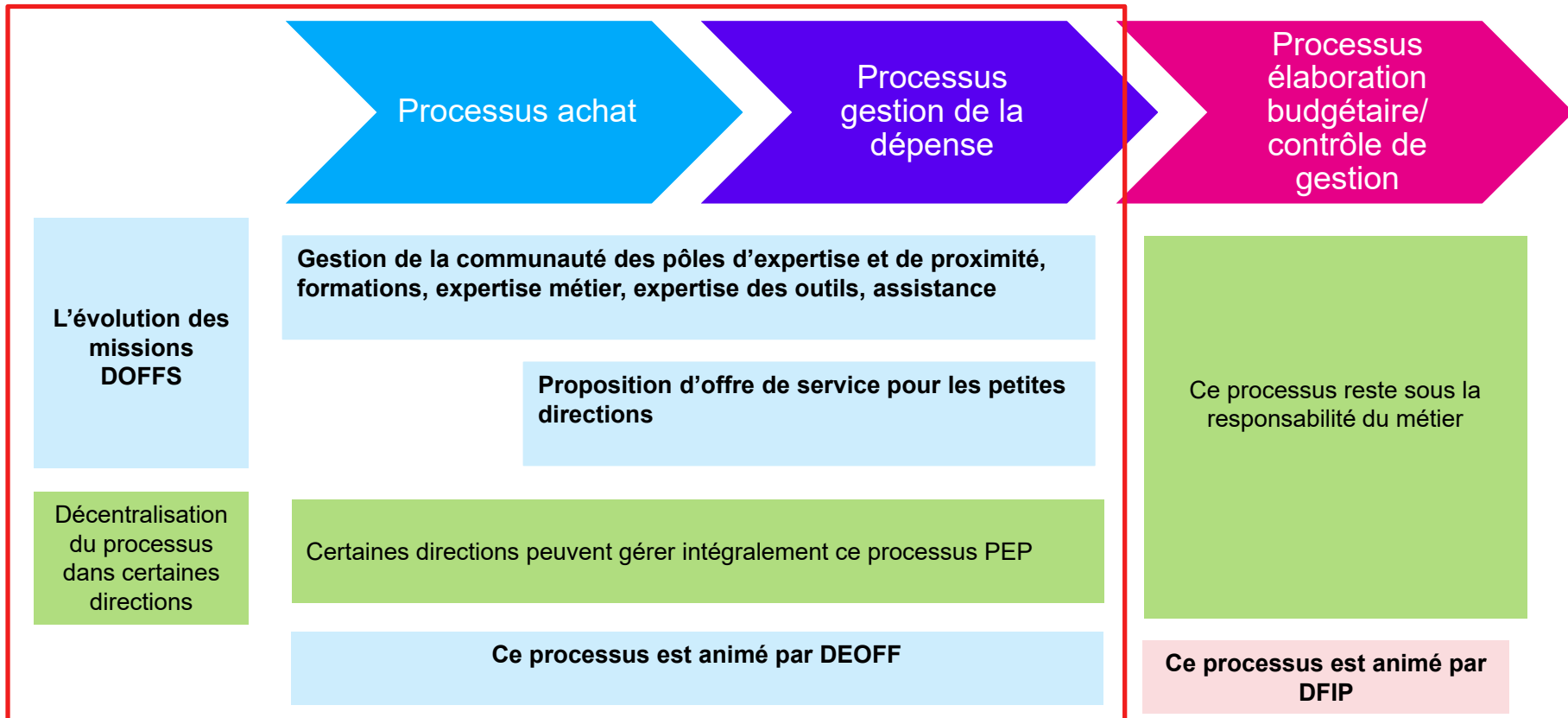


Effectif DEOFF de 74 personnes (hors assistante M. Derdar partagée avec DEOFN)

Membre du comité de département (a)

La présentation du processus

Le processus est découpé en 3 parties dont 2 font l'objet de ce projet.



Les missions des pôles d'expertise et de proximité PEP

Deux étapes dans le processus

Processus achats

- ✓ Être le coordinateur achat de la direction et contrôle les DA (Le DDG valide les DA)
- ✓ Relayer auprès des services prescripteurs l'information concernant les procédures et la réglementation communiquées par DEOFA
- ✓ Sécuriser la gestion de l'ensemble des achats décentralisés de faible montant et contribue notamment au dispositif de contrôle interne
- ✓ Coordonner la planification des projets achats de son périmètre
- ✓ Superviser et coordonner l'envoi des DA et s'assure de la disponibilité budgétaire
- ✓ Assurer le suivi contractuel de l'exécution du marché

Processus gestion de la dépense

- ✓ Recenser, suivre, gérer les engagements et les dépenses de son métier
- ✓ Passer les commandes et gérer les dépenses de fonctionnement de son métier
- ✓ Interagir, suivre la facturation avec la plate-forme des dépenses DEOFF
- ✓ Participer à l'élaboration et au suivi des charges à payer CAP semestrielles sur le périmètre du métier
- ✓ Valider le service fait et sa justification
- ✓ Connaître les SI AFP et Concur afin de maîtriser les outils et les circuits
- ✓ Suivre les intérêts moratoires

Les chiffrages estimatifs sur 1 an glissant

Base montant actuel 1/09/23 au 30/09/24				
Direction	Commandes	nbr de facture	montant réglé	ETP actuel approximatif basé sur les habilitations et confirmé par certaines directions
DOT (yc DEOFF)	8 208	26 895	653 388 241	24
DRH	2 085	4 298	464 631 047	2,2
DIRCOM	1 309	2 840	59 497 432	2
Autres directions supports	2 644	3 180	2 335 056 244	5
DPS	2 366	6 344	40 399 874	7
BDT	12 306	13 178	233 268 682	20
Total	28 918	56 735	3 786 241 521	60



**Rappel du contexte
et des objectifs pour le département
DEOFF**

Rappel des objectifs présentés lors du CUEP du 11 juillet 2023

Poursuite de la feuille de route de DEOFF depuis 2023



Construire une filière intégrée de bout en bout achat/facturation/ paiement

- Simplifier le processus existant en définissant un processus cible adossé au contrôle
- Améliorer la qualité des réponses aux métiers et aux fournisseurs, accompagner la création de pôle d'expertise et de proximité dans les directions
- Simplifier la doctrine des frais de fonctionnement
- Adosser au back office le référentiel tiers



S'adapter aux exigences réglementaires et du superviseur

- Mettre en place la eFacturation et le eRreporting dans les délais impartis par la réglementation
- Accroître l'automatisation des circuits de dépôts et d'émissions des factures et réduire les factures saisies
- Proposer une plateforme de facturation électronique pour le compte des clientèles externes le cas échéant (nouvelle offre)



Accompagner les collaborateurs et valoriser le développement de leurs compétences

- Libérer du temps pour des missions à valeur ajoutée
- Prévoir un accompagnement du changement dans le cadre du projet eFacturation
- Travailler sur l'évolution des compétences liées à la mise en place de la chaine de contrôle et de l'évolution de l'automatisation

Les bénéfices

- Alléger les traitements de gestion pour les équipes
- Supprimer les tâches en doublon
- Rendre l'organisation plus lisible par toutes les parties prenantes (équipes et partenaires) du processus

Les bénéfices

- Standardiser, automatiser et respecter les règles de place
- Simplifier les échanges avec nos partenaires
- Repenser les missions en cible

Les bénéfices

- Développer les compétences et enrichir le parcours professionnel des collaborateurs
- Donner du sens au travail accompli
- Avoir une meilleure qualité de vie au travail
- Renforcer l'attractivité de la filière et valoriser les métiers du back office (création de valeur)

Les avancées depuis le CLU Ile-de-France du 24 juin 2024

Les équipes contribuent à cette transformation

Construire une filière intégrée de bout en bout achat/facturation/ paiement

- **Simplifier le processus existant** => à ce jour, 53 pistes de simplification ont été recensées, 28 sont réalisées, 17 sont en cours, 2 reste à faire, 6 sont abandonnées
- **Améliorer la qualité des réponses** => ce sujet sera concomitant à la création de pôle d'expertise et de proximité dans les directions (lancement du projet au 2nd semestre 2024)
- **Simplifier la doctrine des frais de fonctionnement** => sujet en cours de validation
- **Adosser au back office le référentiel tiers** => réalisé au 1^{er} avril 2024

S'adapter aux exigences réglementaires et du superviseur

- **Mettre en place la eFacturation** => mise en place d'une structure projet, participation à des formations, travaux avec la filière SI et les métiers
- **Accroître l'automatisation des circuits de dépôts et d'émissions des factures** => Transfert des équipes de DFIP24 afin d'homogénéiser le processus de traitement des factures à la DEOFF
- **Proposer une plateforme de facturation électronique pour le compte des clientèles externes** => nouvelle offre à investiguer avec la BDT (travaux en attente)

Accompagner les collaborateurs et valoriser le développement de leurs compétences

- **Les sujets de simplification** sont traités systématiquement avec les équipes référentes de chaque sujet et la filière SI
- **Le projet eFacturation** => un référent est nommé au sein du métier ; des communications sont faites régulièrement
- **Travailler sur l'évolution des compétences** => la RH est sollicitée pour accompagner les équipes dans la transformation (ateliers de travail ont eu lieu en avril et mai)

Rappel des étapes

La transformation se fait par étape

2024

2025

Fin du 1^{er} semestre 2024

- **Renforcer l'organisation et les ressources de DEOFF**
 - ✓ Intégration des équipes référentiels Tiers au 1^{er} juin 2024 (CUEP de mars 2024)
 - ✓ Projet d'intégration des équipes émission de la facturation (ajustement à la suite de la création de la DOT) (CLU Ile de France du 28 mai 2024)
 - ✓ Projet de réorganisation des services internes au département afin d'anticiper les évolutions induites par les simplifications et la facture électronique (CLU Ile de France du 28 mai 2024)
- **Continuer la réflexion entamée sur l'évolution du métier de contrôleur budgétaire** (loi Pacte, fongibilité des lignes budgétaires...)
- **Poursuivre et accélérer les simplifications** sur les contrôles et traitements afin de lever les irritants
- **Tisser des relations de partenariat** dans l'écosystème interne pour établir des engagements de service réciproque

Au 2nd semestre 2024

- **Proposer le périmètre et le déploiement des pôles d'expertise de proximité** aux directions concernées
- **Proposer une feuille de route** contenant les jalons et la cible organisationnelle à atteindre à l'horizon fin 2027 (1^{ère} échéance de la facture électronique sept 2026 pour les grandes entreprises et 1^{er} sept 2027 pour les PME)
- **Démarrer la prestation avec DOCAPOSTE** comme partenaire de plateforme pour la facture électronique ((en marche en double avec CEGEDIM jusqu'en 2027)

Présentation en CUEP du projet d'évolution de l'organisation