



C H A R T E

# Conseil en organisation



**Le Centre de Gestion**

*Un appui au quotidien pour la gestion des ressources humaines*

**cdg** <sup>63</sup>  
Centre de Gestion  
de la Fonction Publique  
Territoriale du Puy-de-Dôme

## PRÉAMBULE

Le service conseil en organisation du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Puy-de-Dôme (CDG 63) a pour mission d'accompagner les collectivités et établissements publics dans l'optimisation de leur organisation, en réponse aux défis actuels du service public.

Cette charte décrit les objectifs, les missions, les valeurs, et les modalités d'intervention du service, pour assurer un accompagnement personnalisé et de qualité. Elle s'inspire de la charte nationale du conseil en organisation rédigée par l'andCO (association du conseil en organisation inter-fonctions publiques) en lien avec l'INSET de Montpellier.

Les conseillers en organisation s'engagent à respecter les droits et obligations, ainsi que l'ensemble des règles déontologiques applicables aux agents publics.

## I. LE RÔLE DU CONSEILLER EN ORGANISATION

La vocation du conseiller en organisation est d'aider une collectivité ou un établissement public à renforcer durablement son efficacité et à adapter son organisation aux évolutions du service public. En réponse à une demande, il mobilise une expertise, des méthodes et des outils pour accompagner l'ensemble des acteurs, élus, managers et agents, dans la construction d'une ambition partagée et dans la mise en œuvre de projets de transformation organisationnelle.

### A. POURQUOI RECOURIR AU CONSEIL EN

#### ORGANISATION ?

Les collectivités et établissements publics doivent depuis plusieurs années relever le défi d'adapter leurs moyens pour répondre aux enjeux d'évolution du service public et de préservation de la qualité du service rendu aux populations dans un environnement évolutif et avec des moyens de plus en plus contraints. Cette transformation conduit élus, managers et agents à s'interroger sur l'organisation interne de la structure ou d'un service en particulier.

Le conseil en organisation peut, par exemple, accompagner les collectivités confrontées à différentes problématiques telles que l'anticipation des départs en retraite, la modernisation ou l'évolution de l'organisation, la maîtrise de leur masse salariale, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement de nouveaux services aux usagers, la prise en charge de nouvelles compétences, l'amélioration de la gestion des équipes...

## B. LES MISSIONS DU SERVICE CONSEIL EN

### ORGANISATION

Le service conseil en organisation conduit des missions de conseil auprès des collectivités et établissements publics territoriaux affiliés au Centre de gestion.

Les missions de conseils réalisées peuvent porter sur une entité ou un service ou sur l'ensemble de l'organisation d'une collectivité ou d'un établissement public.

Le service conseil en organisation pourra intervenir :

➤ De façon prioritaire à travers le conseil et l'accompagnement à la structuration ou l'amélioration des organisations : diagnostic organisationnel, analyse des procédures de travail, réorganisation de service, fusion ou transfert de compétence, accompagnement à la mutualisation de service, ...

➤ En complément et à la demande, par le conseil et l'accompagnement :

- À la conduite de projet en ressources humaines : élaboration de protocole temps de travail, actualisation des lignes directrices de gestion, définition ou mise à jour d'une politique indemnitaire, mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences...,
- En management : élaboration de projet de service, mise en place de charte managériale...

Ces interventions sont adaptées aux besoins spécifiques de chaque collectivité, avec une flexibilité permettant de personnaliser les actions en fonction des contextes locaux.

Si ces domaines sont complémentaires et concourent à la réalisation d'un objectif commun : améliorer et optimiser l'organisation du travail, les modalités d'intervention pourront toutefois être différentes. Elles seront spécifiquement exposées dans une note méthodologique d'intervention propre à chaque intervention.

Pour couvrir ces différents axes, le service mobilisera les compétences de conseillers en organisation qualifiés, ainsi que, lorsque cela sera nécessaire, différentes compétences présentes au sein du Centre de gestion.

## II. LES ENGAGEMENTS DES PARTIES

### A. LE CONSEILLER EN ORGANISATION

Afin de garantir l'indépendance de sa fonction, le conseiller en organisation rend formellement compte, directement et uniquement à l'autorité territoriale commanditaire de l'étude.

Le conseiller en organisation est soumis à des principes déontologiques fondamentaux :

➤ **Intégrité** : le conseiller en organisation doit accomplir ses missions avec honnêteté, diligence et responsabilité. Il respecte les lois et règlements.

➤ **Indépendance et objectivité** : le conseiller effectue son travail avec objectivité, impartialité et sans préjugé. Il se préserve des conflits d'intérêt. Il s'abstient de tout propos ou attitude traduisant un jugement de valeur vis à vis des personnels rencontrés. Il s'efforce d'apporter un regard décalé et bienveillant sur les situations qu'il traite. En cas de doute, le conseiller fait part à sa hiérarchie de toute situation dont il estime qu'elle peut nuire à son indépendance de jugement.

➤ **Confidentialité** : Le conseiller en organisation est tenu au secret professionnel. Tout échange d'information se fait dans le respect du cadre de son intervention. Au cours de ses missions, il doit se conformer à une stricte obligation de réserve par rapport aux faits dont il peut être témoin et aux informations dont il dispose. Il ne divulgue ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne l'oblige à le faire.

➤ **Compétences et ressources** : Le conseiller en organisation possède les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités individuelles. Il n'est pas expert de l'ensemble des métiers exercés en collectivité et formule ses recommandations en fonctions des informations dont il dispose.

Il dispose d'une capacité discrétionnaire lui permettant de refuser, suspendre ou interrompre une mission dont les conditions portent atteinte à ces principes.

Le conseiller en organisation fait de l'écoute active son premier outil de travail et s'efforce de faire preuve d'adaptabilité dans sa relation avec les acteurs.

Vis-à-vis du commanditaire, il est dans une posture d'aide à la décision et d'assistance technique dans son domaine d'expertise. Il délivre les informations qu'il détient et conseille de manière pédagogique et transparente. N'étant pas directement concerné par la situation de changement, sa posture distanciée lui permet de jouer un rôle de facilitation. Il limite l'apport de solutions « clés en main » et place l'humain et l'intelligence collective au cœur de l'organisation et du changement.

Il veille à poser et rappeler régulièrement le cadre général de la mission et s'assure d'une communication régulière sur sa fonction au sein de la collectivité ou de l'établissement qui le sollicite.

Le conseiller en organisation se doit d'être particulièrement attentif au respect des attributions et des compétences de chacun.

Il actualise régulièrement ses connaissances, ses méthodes et outils d'analyse. Pour cela, il privilégie le travail en réseau et développe des relations mutuellement profitables avec ses pairs dans un esprit de service public.

### B. LE COMMANDITAIRE

Le commanditaire :

- S'engage et assure la portabilité de la démarche ;
- Désigne un chef de projet ;
- Respecte et fasse respecter les termes de la commande (méthodologie, ressources, échéances etc.) ;
- Partage avec le conseiller en organisation les informations susceptibles d'impacter le projet ;
- Communique auprès des parties prenantes tout au long de la démarche.

## III. MODALITES ET CONDITIONS D'INTERVENTION

Le service conseil en organisation intervient au titre des missions facultatives. Ainsi, préalablement à toute action, la collectivité ou l'établissement public demandeur devra conventionner avec le CDG 63 en approuvant le devis, la proposition méthodologique et la présente charte.

### A. PROGRAMMATION DES MISSIONS

Le conseiller débute sa mission à réception de la validation de l'intervention par la signature des différentes pièces administratives : devis, proposition méthodologique et charte du conseil en organisation signées par l'autorité territoriale ou son délégataire agissant sous sa responsabilité et son contrôle.

Il propose ensuite à l'autorité territoriale le calendrier d'intervention correspondant à la méthode d'intervention actée.

## B. MODES D'INTERVENTION

Le conseiller en organisation adresse à la collectivité la liste des documents qu'il souhaite examiner et établit un planning des interventions prévues (entretiens individuels, entretiens collectifs, ateliers etc.).

Il s'appuie sur des méthodes de travail et des outils qui lui permettent de détecter les causes des dysfonctionnements ainsi que les points forts de l'organisation et de corroborer ses constats préliminaires en croisant des informations ou des données (écoute active, observations physiques, ateliers d'intelligence collective, actes pris par la collectivité, organigramme, données ressources humaines, fiches de procédures, données budgétaires et statistiques etc.).

## C. ACCÈS À L'INFORMATION

Dès le lancement de la mission, le conseiller en organisation a un accès libre et sans restriction à l'ensemble des personnes, documents et systèmes d'information nécessaires à la bonne réalisation de la mission. Les personnes rencontrées sont tenues de fournir au conseiller en organisation toutes les informations demandées. Elles sont encouragées par le conseiller en organisation et le commanditaire à faire preuve de transparence dans la délivrance des informations qu'elles détiennent.

Les documents et informations sont traités conformément au niveau de confidentialité requis.

## D. COMMUNICATION ET TRANSPARENCE

La communication est au cœur du processus de conseil. Le conseiller en organisation travaille en étroite collaboration avec les parties prenantes, en veillant à ce que chaque étape de la mission soit bien comprise et acceptée par tous les acteurs concernés. Des outils numériques peuvent être utilisés pour faciliter le suivi des projets et la diffusion des informations.

## E. DÉROULEMENT D'UNE MISSION

Les missions de conseil en organisation se déroulent selon une méthodologie comprenant plusieurs phases.

Les modalités d'intervention sont personnalisées en fonction de la taille de la structure, de la nature du projet et du niveau d'intervention souhaitée :

- **Niveau 1** : Analyse et conseils : diagnostic organisationnel avec recommandations.
- **Niveau 2** : Accompagnement à la mise en œuvre : suivi et accompagnement à la mise en œuvre des recommandations.
- **Niveau 3** : Accompagnement dans la durée : évaluation post-mise en œuvre et ajustements sur 6 à 18 mois.

Les étapes suivantes sont généralement déclinées :

### 1. CADRAGE ET CONVENTIONNEMENT

Lorsqu'une collectivité exprime un besoin, un rendez-vous de cadrage est organisé en présence du commanditaire ou de son représentant pour clarifier les attentes et les objectifs.

Ce rendez-vous permet de :

- Comprendre les enjeux spécifiques de la collectivité.
- Identifier les faits générateurs du changement.
- Déterminer la faisabilité de l'intervention.

Sur la base des éléments de cadrage, le conseiller en organisation pourra transmettre au commanditaire une proposition méthodologique adaptée. Elle reformule la commande, précise le contexte, les objectifs, le périmètre et le déroulé de la mission, les acteurs et le calendrier prévisionnel, les méthodes d'analyse utilisées, et les livrables attendus. Elle est accompagnée d'un devis précisant les coûts associés.

La mission ne pourra débuter qu'à réception par le conseiller en organisation de ces documents signés.

### 2. PRÉPARATION DE LA MISSION

La préparation de la mission par le conseiller en organisation lui permet de s'approprier le sujet et d'en préciser les contours. Elle consiste en une première approche de l'organisation et des processus par un recueil et une analyse préalable de données et documents.

Elle permet au conseiller en organisation d'orienter les travaux de la phase de réalisation de la mission, notamment en fonction de l'attente des responsables concernés. Ces attentes sont prises en compte dans le travail du conseiller en organisation, dès lors qu'elles entrent dans le champ de la mission.

Cette phase permet aussi d'affiner, en lien avec le commanditaire, le calendrier de la mission. Chaque étape est planifiée et validée conjointement. Le planning est ensuite diffusé par le commanditaire aux participants afin que chacun puisse être présent sur les temps qui le concerne.

#### a) Collecte des données et informations

Avant de commencer l'intervention sur le terrain, le conseiller en organisation procède à une collecte de documents (organigrammes, fiches de poste, données RH, etc.) et d'informations pertinentes.

Cette phase inclut :

- L'analyse des documents stratégiques existants.
- L'identification des acteurs clés à rencontrer.

#### b) Planification des interventions

Un planning détaillé est établi en concertation avec la collectivité, incluant :

- Les dates des entretiens individuels et collectifs.
- Les ateliers de travail (intelligence collective, analyse des processus...).
- Les réunions de suivi avec le commanditaire.

## RÉALISATION DE LA MISSION

Cette phase débute par une réunion de lancement de la mission qui permet au conseiller en organisation d'en présenter les objectifs et la démarche aux participants. Elle permet également de confirmer le calendrier fixé.

La présente charte est rappelée au commanditaire qui informe les participants et les invite à faciliter le travail du conseiller en organisation (mise à disposition de documents, présence lors des rendez-vous, mise à disposition des locaux et du matériel nécessaire à la réalisation des interventions sur site, accompagnement lors d'éventuelles visites des locaux etc.).

Le conseiller en organisation réalise sa mission conformément aux étapes fixées dans les documents contractuels et le planning d'intervention. L'autorité territoriale, le cas échéant, est informée sans délai des premières constatations et mesures correctives prioritaires afin de lui permettre de prendre les décisions pertinentes, sans attendre la fin de la mission.

### Le conseiller en organisation :

- Conduit des entretiens avec les agents et les responsables.
- Organise des ateliers collaboratifs pour impliquer les équipes dans le diagnostic et la recherche de solutions.
- Procède à des observations sur le terrain pour compléter l'analyse.

### Le diagnostic réalisé inclut notamment :

- L'identification des forces et des faiblesses de l'organisation.
- La proposition de scénarios d'amélioration.
- Des recommandations spécifiques sur les processus, la structure organisationnelle, et la gestion des ressources humaines.

## 4. RESTITUTION ET MISE EN ŒUVRE

Les étapes de restitution sont conduites conformément aux étapes fixées dans les documents contractuels. Le conseiller en organisation restitue au commanditaire sa mission. Il fournit les livrables prévus et rend compte des éléments observés.

Après échanges et validation, le conseiller en organisation restitue sa mission aux participants afin de leur donner les informations essentielles et nécessaires à l'évolution des pratiques et à la conduite du changement.

### a) Restitution

Les résultats de la mission sont présentés lors d'une réunion de restitution avec le commanditaire et les participants concernés.

#### Les livrables incluent :

- Un rapport détaillé présentant le diagnostic, les scénarios proposés, et les recommandations.
- Des supports visuels (tableaux, schémas) pour faciliter la compréhension et la communication des résultats.

### b) Accompagnement à la mise en œuvre :

Si la collectivité le souhaite, le conseiller en organisation propose un accompagnement à la mise en œuvre des recommandations.

#### Cela peut inclure :

- La participation au comité de pilotage du projet.
- L'aide à l'élaboration des outils RH et des procédures internes.
- Un appui pour les équipes de direction ou les agents en charge de la mise en œuvre.

## 5. SUIVI ET ÉVALUATION

L'autorité territoriale est responsable de la mise en œuvre des actions proposées par le conseiller en organisation. Autant que possible et dans la limite du conventionnement acté, le conseiller en organisation apporte à l'autorité territoriale son aide et ses conseils pour définir et mettre en œuvre un plan d'action organisationnel.

Un suivi est proposé par le conseiller en organisation au commanditaire entre 6 et 18 mois après la fin de la mission pour évaluer l'impact des actions mises en place.

#### Ce suivi comprend :

- Une évaluation des résultats par rapport aux objectifs initiaux.
- Des ajustements ou des recommandations complémentaires si nécessaire.
- La possibilité d'intégrer la mission dans une démarche d'amélioration continue.

Un bilan final est présenté au commanditaire pour clôturer la mission. Ce bilan peut inclure des suggestions pour des interventions futures ou des axes de développement supplémentaires.

Les services du CDG 63 peuvent, sur demande de la collectivité, après recommandation ou à l'issue du bilan accompagner la collectivité dans le pilotage des actions préconisées par le conseiller en organisation. Cela fait l'objet d'une nouvelle offre de service.

À Clermont-Ferrand, le

Représentant-e de l'autorité territoriale commanditaire :

Le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Puy-de-Dôme :

Qualité :

Le Président

Le/la Conseiller-ère en organisation





Prénom NOM :

Tony BERNARD

Prénom NOM :



Centre de Gestion  
de la Fonction Publique  
Territoriale du Puy-de-Dôme

 7 rue Condorcet CS 70007 - 63 063 Clermont-Ferrand Cedex 1  
 04 73 28 59 80  [accueil@cdg63.fr](mailto:accueil@cdg63.fr)  [cdg63.fr](http://cdg63.fr)

*Mise à jour : septembre 2024*