

CHARTRE D'INTERVENTION

de l'Unité de conseil et d'appui en management & organisation (UCA)

BUT ET DESTINATAIRES DE LA CHARTE

1. Cette chartre a pour but de préciser le cadre d'intervention de l'UCA dans le cadre des missions qui lui sont dévolues.
2. Le respect de cette chartre est placé sous la responsabilité du (de la) chef(fe) du département en charge de l'UCA.
3. Elle engage les conseillers en management et organisation de l'UCA, à l'égard :
 - a. des chef(fe)s de département, en tant que mandant(e)s,
 - b. des chef(fe)s de service, en tant que représentant(e)s des mandant(e)s,
 - c. des personnes impliquées dans les démarches organisationnelles.

MISSIONS ET VALEUR AJOUTEE DU CONSEIL INTERNE

4. Selon décisions du Conseil d'Etat, les missions de l'UCA sont :
 - a. Conduite d'analyses organisationnelles et appui à la conduite de projet d'organisation sur mandats des départements et des services.
 - b. Diffusion des bonnes pratiques en matière de management et d'organisation.
 - c. Gestion et animation du réseau des répondant-e-s de l'optimisation des processus dans le cadre de la stratégie numérique et de la simplification administrative.
 - d. Assistance à la maîtrise d'ouvrage, pour soutenir les services dans leurs projets de mise en ligne des prestations, en collaboration étroite avec la DGNSI.
 - e. Appui à la réalisation d'un examen systématique « once-only » par les services pour chaque projet de refonte du système d'information ou de projet de mise en ligne de prestations via le portail sécurisé.
 - f. Conception et conduite de démarches transversales pour le compte du Conseil d'Etat.
5. Le conseil en management et organisation est un apport de compétences et de ressources d'analyse en vue d'aider les entités étatiques à améliorer leur organisation et leur fonctionnement dans une perspective de simplification administrative voulue par le Conseil d'Etat.

Le conseil interne apporte une valeur ajoutée par :

- a. le regard externe au service nourri d'une connaissance approfondie de l'administration vaudoise dans une vision transversale de son fonctionnement ;
- b. le développement d'un savoir-faire interne en matière de management et d'organisation favorisant le transfert de compétences et la diffusion des bonnes pratiques ;
- c. la possibilité d'un appui modulé en fonction des besoins jusqu'à l'achèvement de la mise en œuvre des propositions d'amélioration.

DOMAINES D'EXPERTISES

6. L'UCA a développé une expertise dans les domaines suivants :
 - a. *La conception de stratégies de services ou de dispositifs cantonaux de mise en œuvre de politiques publiques* : analyse SWOT, déclinaison des intentions politiques en objectifs et programmes d'actions, élaboration d'un plan directeur, réalisation d'enquêtes, élaboration de dispositifs organisationnels de mise en œuvre ;
 - b. *L'organisation de structures* : définition de rôles et de responsabilités, délégation de compétences, taille critique, dimensionnement des unités en ETP, variantes de regroupement des unités, modèles de gouvernance, autonomie, etc. ;

- c. *La reconfiguration de processus* : modélisation, quantification, simplification, pilotage, amélioration continue, documentation, publication, dématérialisation, automatisation, etc. ;
 - d. *L'analyse de fonctionnements* : analyse de l'efficacité/efficience de modes opératoires pour la délivrance des prestations, analyse de la cohérence des ressources au regard des objectifs et des missions, analyse coûts/utilité de projets ou de programmes, benchmark sur les coûts des prestations, modèles de financement et de rétribution de tâches publiques déléguées, analyse de risques et de dispositifs de contrôle, autodiagnostic de l'organisation et du fonctionnement d'une entité à l'aide d'un questionnaire d'enquête en ligne basé sur un référentiel préétabli ;
 - e. *L'élaboration de systèmes de pilotage* : conception de systèmes de monitoring et reporting, mise en place de tableau de bord de gestion, documentation d'indicateurs de pilotage, mise en place de systèmes de suivi du portefeuille des projets et préparation d'une revue de direction ;
 - f. *L'évaluation* : élaboration de cahier des charges en soutien aux services ou réalisation de démarches évaluatives de projets, de programmes d'actions ou de politiques publiques selon les standards SEVAL.
7. Dans le cadre de ses interventions dans les domaines d'expertise ci-dessus, les conseillers(ères) de l'UCA ont par ailleurs développé des compétences en gestion du changement, en coaching individuel et collectif, en animation de journées de réflexion et en formation.

CADRE D'INTERVENTION

8. L'UCA intervient sur mandat d'un ou de plusieurs chef(fe-s) de département, souvent sous l'impulsion d'un(e) chef(fe) de service. Le mandat peut prendre deux formes, impactant le rôle confié à l'UCA :
- a. *le mandat de conseil* : analyse de thématiques touchant l'organisation, le fonctionnement ou les prestations en fonction de questions qui peuvent être générales ou ciblées, principalement en amont d'une décision à prendre ; la responsabilité de la démarche d'analyse et des propositions qui en découlent incombe à l'UCA, qui rédige un rapport ; la décision de mise en œuvre ou non des propositions relève du (de la) mandant(e), les recommandations n'ayant pas force obligatoire ; lorsque l'analyse demandée prend la forme particulière d'une évaluation, répondant à des questions évaluatives précises, il convient d'examiner si le contexte et la finalité de l'évaluation rendent possible une telle évaluation par une entité interne à l'Etat.
 - b. *le mandat d'appui* : soutien méthodologique à la mise en œuvre d'un projet, d'une mesure ou d'une décision ; la responsabilité du projet et des décisions qui en découlent incombe au(à la) mandant(e) et au (à la) chef(fe) de projet concerné(e), l'UCA fournissant un soutien méthodologique à la démarche et un apport de compétences pour la coproduction des livrables du projet.
9. Les mandats sont initiés par une phase d'entretiens préalables pour définir une compréhension partagée de la raison d'être de la démarche et préciser le contexte, les objectifs du mandat, le périmètre des analyses à réaliser et des livrables à (co)produire, l'organisation de la démarche, la planification des travaux et les actions de communication à prévoir. Sur cette base, un contrat de mandat entre le (la) mandant(e) et l'UCA est établi, dans lequel les parties s'engagent mutuellement sur les modalités concrètes de collaboration dans le respect de cette charte.
10. La durée des mandats est fonction des enjeux, de la nature et du périmètre de la démarche, ainsi que de la disponibilité des personnes impliquées.
11. L'UCA peut intervenir également de manière ponctuelle à la demande d'un(e) chef(fe) de service ou d'un(e) cadre dirigeant(e) pour un premier conseil et une intervention de courte durée, sans formalisation d'un mandat.
12. L'UCA intervient dans tous les domaines de l'Administration cantonale vaudoise (ACV). Elle peut intervenir également dans le secteur public ou parapublic, mais toujours dans l'intérêt de l'Etat. Les mandats hors ACV nécessitent un accord du (de la) chef(fe) du département en charge de l'UCA, sur le principe d'intervention et sur les modalités de facturation, lesquelles seront déterminées au cas par cas.

RAPPORTS

13. Le rapport, en tant que livrable d'un mandat de conseil, présente les résultats des analyses effectuées et les propositions qui en découlent. Une version provisoire et confidentielle est préalablement présentée au (à la) représentant(e) du (de la) mandant(e). Le rapport final est adressé au (à la) mandant(e) en toute confidentialité. Le(la) mandant(e) et/ou son(sa) représentant(e) est propriétaire du rapport et décide de sa diffusion.
14. Une copie du rapport final est remise au (à la) chef(-fe) du département en charge de l'UCA, hormis pour les mandats conduits pour l'Ordre Judiciaire, le Bureau du Grand Conseil ou toute autre institution indépendante du Conseil d'Etat.
15. Il appartient au (à la) mandant(e) d'informer ou non les autorités politiques de l'existence et du contenu des rapports de l'UCA. L'UCA se tient à disposition pour présenter les résultats à qui de droit.

INDEPENDANCE DU CONSEIL

16. L'UCA dépend du (de la) chef(fe) de département en charge de cette Unité, qui se porte garant(e) de son indépendance vis-à-vis des chef(fe)s de département et des chef(fe)s de service mandataires.
17. Le service, auquel l'UCA est administrativement rattachée, n'intervient pas dans ses mandats et n'accède pas à ses rapports.
18. L'indépendance de l'UCA procède du professionnalisme de ses conseillers, qui doivent accomplir leur mission de conseil avec :
 - a. *intégrité* : en faisant preuve d'honnêteté, de diligence, de respect du cadre légal et des valeurs de service au public ;
 - b. *objectivité* : en maintenant une distance suffisante et en fondant les analyses sur des informations de première main ;
 - c. *confidentialité* : en protégeant les informations recueillies et en les utilisant avec prudence, de manière à ce qu'elles ne portent pas préjudice aux personnes ou aux objectifs de l'organisation ;
 - d. *compétence* : en s'engageant sur des travaux pour lesquels ils disposent des connaissances, de l'expérience et du savoir-faire requis et en orientant vers d'autres intervenant(e)s si nécessaire ;
 - e. *bienveillance* : en exprimant de la considération, de l'écoute et du respect à l'égard des personnes rencontrées.

* * *

Lausanne, le

La présidente du Conseil d'Etat



Mme Nuria Gorrite

