

COMITE SOCIAL TERRITORIAL

Réunion du 28 avril 2025

RAPPORT POUR AVIS

POLE COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT INTERNE

NOUVELLE ORGANISATION POUR LES DIRECTIONS AUDIT, INSPECTION GÉNÉRALE, QUALITÉ ET PERFORMANCE

Sommaire

1. Contexte et enjeux	2
2. Méthode et concertation	2
2.1. La comitologie de la démarche	2
2.2. La méthodologie appliquée	3
2.2.1. L'état des lieux	3
2.2.2. La co-construction des bases de la future organisation	6
2.2.3. L'élaboration de l'organisation cible	9
2.3. Les grandes lignes du diagnostic	9
2.4. L'évolution des périmètres	10
2.4.1. Intégration et mise en visibilité de composantes de la maîtrise des risques	10
2.4.2. Affirmation de l'audit interne et renforcement de ses missions	11
2.4.3. Rapprochement des fonctions « évaluation des politiques publiques » et « contrôle et conseil en gestion »	12
2.4.4. Rapprochement des fonctions « Appui à la simplification, à la transformation et à l'innovation » et « contrôle interne »	13
2.4.5. Renforcement du champ DATA pour soutenir la performance de l'action publique	13
2.5. Une organisation qui clarifie l'offre de service du PCAI sur les fonctions étudiées	14
2.6. Une structure administrative simplifiée et optimisée	15
3. Propositions d'évolution de l'organisation	17
4. Projection sur la mise en œuvre	19
4.1. Méthodologie relative aux changements organisationnels	19
4.2. Dispositifs d'accompagnement et d'appropriation	19
4.2.1. Formation	19
4.2.2. Appropriation de la nouvelle organisation par les équipes	19

1. Contexte et enjeux

La Région Hauts-de-France a engagé, à l'été 2024, une réflexion sur l'organisation **des fonctions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et d'appui à la performance** au sein du **Pôle Compétences et Accompagnement interne (PCAI)**.

Cette réflexion, lancée à la demande de la Direction générale et des Elus, s'inscrit dans une stratégie globale visant à :

- ⇒ **mieux outiller la collectivité** pour répondre aux **exigences accrues** des usagers, des organismes de contrôle (Chambre Régionale des Comptes, Agence Française Anticorruption...) et pour **faire face aux risques** qui pourraient porter préjudice à l'institution et au service public dont elle a la responsabilité
- ⇒ **réinterroger les systèmes d'assurance et de contrôle interne** au regard des enjeux juridiques, financiers, opérationnels, humains en constante évolution... pour les décliner à la fois au niveau stratégique et opérationnel. Cette étude est notamment l'occasion de réaliser un examen de l'exercice des fonctions d'assurance et de maîtrise des risques au sein du Pôle Compétences et accompagnement interne (PCAI), dans son rôle effectif au niveau de la 2^{ème} et 3^{ème} ligne de maîtrise des risques, et d'en évaluer la maturité
- ⇒ mieux répondre aux besoins en matière de **contrôle de gestion** et **d'évaluation de nos politiques publiques**
- ⇒ **optimiser les modes de fonctionnement et organisations** de ces fonctions, et améliorer notamment la lisibilité/visibilité/cohérence des services apportés.

Le périmètre de l'étude a concerné les 3 directions suivantes :

- la direction de l'Inspection générale
- la direction de l'Audit
- la direction Qualité et Performance.

2. Méthode et concertation

La démarche portant sur l'évolution de l'organisation des fonctions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et d'appui à la performance au sein du PCAI a fait l'objet d'une consultation large, décomposée en différentes séquences, alternant des moments d'information, des entretiens individuels, des ateliers collectifs par activités/services et des séminaires de travail.

Lancée en juillet 2024, elle a mobilisé l'ensemble des agents et encadrants des 3 directions, soit 72 agents, jusqu'en mars 2025.

A l'exception du webinaire d'information et de lancement de la démarche auprès des agents, organisé en septembre 2024, le présentiel a été privilégié pour toutes les réunions de travail et la plupart des temps d'échanges.

2.1. La comitologie de la démarche

Elle repose principalement sur 2 instances :

- **Le comité de projet (COPROJ) :**
 - Son rôle : valider la méthodologie et les livrables qui seront présentés en comité de pilotage.

- La fréquence des réunions : autant que de besoin mais, a minima, au lancement du projet, lors de la restitution du diagnostic et pour la présentation des préconisations.
 - La composition : la Directrice générale des services, le DGA PCAI et la Responsable de projet PCAI.
- ***Le comité de pilotage (COPIL)*** :
- Son rôle : valider les livrables et procéder aux arbitrages nécessaires.
 - La fréquence des réunions : à chaque étape clé (au lancement du projet, à l'issue de la phase d'état des lieux lors de la restitution du diagnostic et des préconisations, pour la présentation du schéma d'organisation cible).
 - La composition : l'équipe de Direction Générale (EDG).

2.2. La méthodologie appliquée

Il faut distinguer 3 grandes étapes : l'état des lieux, la co-construction des bases de la future organisation fonctionnelle et l'élaboration de l'organisation cible.

2.2.1. L'état des lieux

Au regard des enjeux stratégiques de la démarche, tels que décrits en propos introductifs, et de la forte attente qu'elle suscite, et dans un souci premier d'indépendance et la neutralité vis-à-vis de l'organisation du PCAI et des acteurs en présence, il a été décidé de s'appuyer sur un cabinet extérieur pour accompagner la réalisation de l'état des lieux, produire le diagnostic et formuler des préconisations nourries, au-delà du contexte interne, par le regard d'expert du domaine et de retours d'expérience significatifs.

C'est ainsi que les équipes ont pu bénéficier de l'accompagnement du Cabinet KPMG

- Au regard de son expertise avérée sur les fonctions étudiées
- Au vu de son expérience reconnue sur le secteur public et ses enjeux de transformation
- Par sa capacité à nous fournir rapidement des comparatifs avec d'autres modèles et un panel des meilleures pratiques observées dans d'autres collectivités de taille comparable (comparatifs indispensables pour évaluer notre maturité sur les fonctions étudiées).

Les objectifs de la mission confiée à KPMG ont été définis ainsi :

- Obtenir une vision claire des missions et activités exercées, des modes de fonctionnement et ressources affectées au sein des 3 directions impactées par les fonctions étudiées,
- Formaliser des préconisations d'optimisation et accompagner l'émergence de scénarios d'évolution organisationnelle, basés sur le diagnostic interne mais également sur les meilleures pratiques observées dans d'autres collectivités comparables.

2.2.1.1. Cadrement et lancement de la démarche : juillet – septembre 2024

- ⇒ **Juillet – août : entretiens d'une heure en présentiel avec les membres du COPIL** (la Directrice générale des services, chaque DGA), et les membres du Comité de Projet : identification des attentes stratégiques liées à l'évolution des fonctions concernées.

Guide d'entretien DGAs

- Quels sont les champs d'interaction entre votre pôle et les directions : IG, DQP et DAU ?
- Quels sont les principaux enjeux de la Région, en particulier sur les domaines d'intervention de votre pôle, en matière de maîtrise des risques / d'audit / de contrôle interne / d'évaluation / de contrôle de gestion / d'appui à la performance ?
- Quelle est votre perception des processus actuellement en place en matière de maîtrise des risques / d'audit / de contrôle interne / d'évaluation / de contrôle de gestion / d'appui à la performance ? Que faudrait-il améliorer ?
- L'appui et le conseil proposés par ces directions répondent-ils à vos attentes ? Que faudrait-il le cas échéant faire évoluer ?
- Y a-t-il des ressources allouées à ces fonctions au sein de votre pôle et si oui, lesquelles (combien ? dans quelles directions / services sont-elles positionnées ?)

Compléments guide d'entretien DGS

- Quels sont, selon vous, les besoins non / mal couverts en matière d'audit / de maîtrise des risques / d'inspection / d'appui à la performance opérationnelle et des politiques publiques ?
- Quelles priorités en conséquence pour les directions concernées en matière de feuille de route pour les 2 à 3 années à venir ?
- Quelle conception en matière d'organisation de ces fonctions entre les directions en central et les directions opérationnelles ?

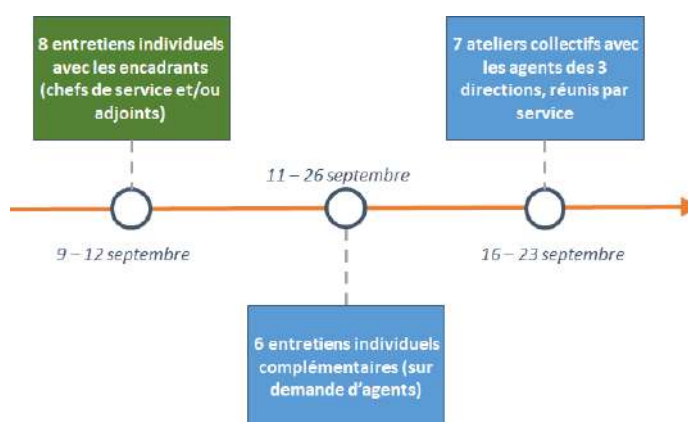
⇒ **05 septembre : entretiens individuels avec les 3 directeurs DIG-DAU-DQP**

Durée d'entretien/directeur : 1h30 - présentiel

⇒ **09 septembre : organisation d'un webinaire de présentation de la démarche à l'ensemble des agents et encadrants des 3 directions DIG-DAU-DQP** : contexte et objectifs de la démarche, périmètre de l'étude, comitologie, méthodologie et ateliers à venir.

2.2.1.2. Elaboration du diagnostic et préconisations : septembre – novembre 2024

⇒ **Des entretiens individuels et ateliers collectifs pour nourrir le diagnostic**



- 8 entretiens individuels avec les responsables de service et adjoints des 3 directions DIG-DAU-DQP (Durée d'entretien individuel : 1h à 1h30), sur la base d'un guide d'entretien spécifique :

Etat des lieux de la direction / du service	Auto-évaluation et perspectives
Recensement des missions / activités réalisées par la direction / le service sur chacune des grandes fonctions suivantes : • L'inspection • La maîtrise des risques, le contrôle et l'audit interne • L'amélioration de la performance de l'action publique • L'exploitation et la production de données à travers des tableaux de bord et indicateurs voire des outils d'IA • L'administration de plateformes d'aides	• L'identification, selon vous, des besoins non / mal couverts sur ces fonctions ? • Evaluation du degré de maturité/maîtrise, pour chacune de ces fonctions définies dans notre référentiel : ce qu'il faudrait renforcer ?
Les modes de fonctionnement, outils, méthodes au sein de la direction / du service, concernant en particulier l'inspection, le management des risques / contrôle interne / audit, le conseil/contrôle de gestion...	• Améliorations éventuelles d'ores et déjà envisagées ?
L'articulation entre les 3 directions concernées et entre les services au sein de chaque direction : interactions, processus communs...	Qualité de la coopération ? Recouvrements de mission ? Quelles marges de progrès en la matière ?
Les processus actuellement en place, en matière d'inspection, de management des risques / contrôle interne / audit, de conseil/contrôle de gestion <u>globalement au sein de la collectivité</u>	• Ce qui fonctionne bien / devrait être amélioré ? (notamment dans la relation avec les directions opérationnelles et les SAF/SCP) • Evaluation du degré de maturité / maîtrise de ces processus à l'échelle de la collectivité ? Que pourrait apporter le PCAI pour renforcer ce degré de maturité / maîtrise au sein de la collectivité ?
Focus sur les ressources RH de la direction/du service => Répartition en fonction des missions / activités identifiées	• Adéquation des moyens et des compétences avec les missions actuelles ? • Adéquation des ressources actuelles avec les missions / mode de fonctionnement à renforcer ou à améliorer ?
Les livrables produits par la direction / le service (à illustrer)	Quelles marges de progrès en la matière ?

- Entretiens individuels avec 6 agents souhaitant un échange spécifique et bilatéral (échange libre et spontané – 1h, pas de questionnaire – écoute des agents)
 - 7 ateliers collectifs, avec les agents DIG-DAU-DQP réunis par service (hors encadrement), pour poursuivre l'état des lieux sur l'organisation et le fonctionnement actuel au sein des équipes :
 - DIG – Inspecteurs et fonctions transverses
 - DAU – services « Audit Fonds européens » et « Audit fonds régionaux et risques + fonctions transverses »
 - DQP – services « Evaluation des politiques publiques », « Simplification, modernisation, qualité + fonctions transverses », « Référentiels, outils et données de pilotage », et « Accompagnement et performance ». Pour ce dernier, avait été proposé l'organisation de 2 ateliers distincts / métier : 1 atelier avec les auditeurs et 1 atelier avec les contrôleurs de gestion afin de permettre à chaque collectif de s'exprimer pleinement sur les spécificités de leur métier, les activités réalisées et leur environnement de travail mais leurs encadrants ont souhaité les rassembler en un seul groupe.
- Durée d'atelier : 2h30

- ⇒ La réalisation d'un « état de l'art » par KPMG, issu des bonnes pratiques observées auprès de collectivités accompagnées.
- ⇒ Un travail approfondi, en chambre, sur l'ensemble du fonds documentaire et informationnel constitué au travers de ces entretiens et ateliers, et complété des échanges avec la DGS et les DGAs – analyse et écriture du diagnostic par le cabinet KPMG.

2.2.2. La co-construction des bases de la future organisation

3 séminaires ont été organisés du 07 novembre au 18 décembre afin de restituer et partager l'état des lieux et le diagnostic, partager l'ambition et les enjeux de la nouvelle organisation issus des objectifs fixés par la Direction générale et dessiner le schéma d'organisation fonctionnelle cible.



2.2.2.1. Séminaire du 7 novembre 2024 avec les encadrants : restitution du diagnostic et langage commun

Ce séminaire a réuni l'ensemble des encadrants des 3 directions (12 managers au total, de direction, intermédiaires + par intérim) et a permis de leur restituer l'état des lieux et de partager le diagnostic.

Parmi les constats, et notamment ceux qui conduisent à limiter la capacité à exploiter le plein potentiel des forces en présence, figure l'absence de partage d'une définition commune des fonctions étudiées (=> pas de langage commun, pas d'objectifs partagés, pas d'appropriation commune => renforce les silos organisationnels et l'insuffisance de coopération).

Ce temps collectif a donc été mis à profit pour effectuer avec les encadrants un travail permettant

- de partager des définitions sur l'ensemble des fonctions étudiées et concernées par le périmètre de la démarche
- de disposer de définitions claires partagées à l'échelle de l'encadrement, qui seront ensuite utilisées lors du temps de travail avec les agents le 14/11
- de produire in fine un référentiel à partager avec les opérationnels, soutenant une chaîne de valeurs claire support de la future offre de service.

Le déroulé :

1. En sous-groupe, enrichissement des définitions des fonctions listées et illustration de la fonction par des activités qui pourraient lui être rattachées.
2. En collectif, restitution et partage des définitions - identification des besoins de convergence sur les fonctions les plus discordantes.

En conclusion de ces travaux : un référentiel de fonctions, partagé par l'ensemble des encadrants des 3 directions, assorti de leurs définitions et activités potentielles :

- Appui à la simplification, à la transformation et à l'innovation
- Contrôle et conseil en gestion
- Evaluation des politiques publiques
- Exploitation et pilotage de la donnée
- Audit interne
- Audit Fonds européens
- Contrôle interne / management des risques
- Enquêtes administratives

2.2.2.2. Séminaire du 14 novembre 2024 avec l'ensemble des agents et encadrants : restitution du diagnostic, langage commun, et contour de la future organisation fonctionnelle

Ce séminaire a été introduit par la Directrice générale des services qui a rappelé les attentes fortes des Elus et les objectifs très opérationnels fixés par la Direction générale. Il a réuni l'ensemble des agents et encadrants des 3 directions et a permis, dans un premier temps, de leur restituer l'état des lieux et de partager le diagnostic.

Dans un second temps, a été organisée une séquence de travail avec les agents pour

- Partager les contours de chaque fonction telles que définies par l'encadrement lors du séminaire du 07 novembre,
- S'assurer d'une bonne compréhension et lever les éventuels doutes sur le sens des mots utilisés.

Ensuite, après présentation des objectifs recherchés dans le futur schéma organisationnel et des piliers structurants le soutenant, représentatifs des postures à incarner par la suite :

- Pilier « Rigueur et conformité » : posture de contrôle,
- Pilier « performance et accompagnement » : posture d'accompagnement,

2 exercices ont été proposés aux agents : positionnement des fonctions étudiées, issues du référentiel des encadrants, au sein des 2 piliers et positionnement des activités du quotidien au sein des fonctions étudiées.

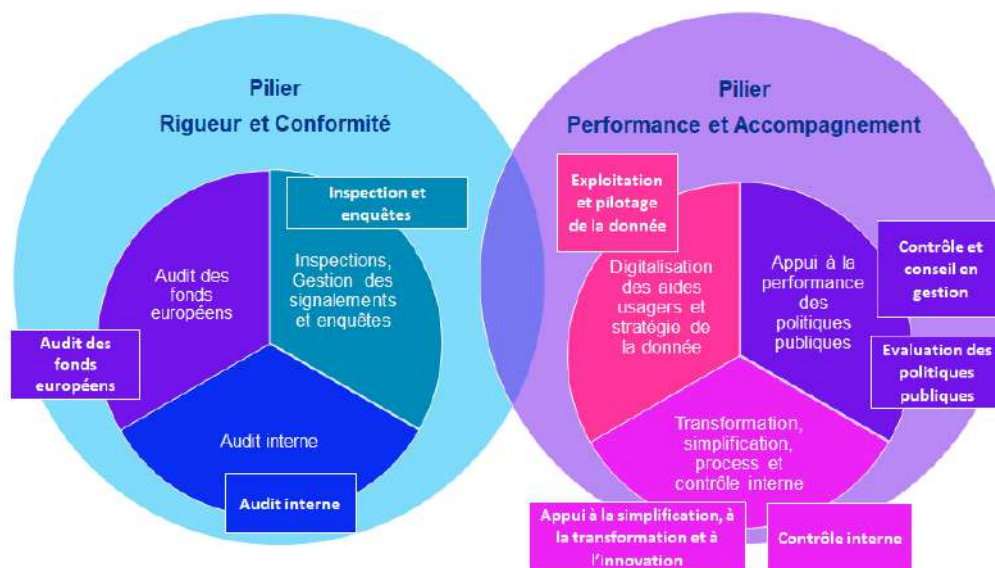
En conclusion de ces travaux, un schéma d'organisation fonctionnelle se dessine.

2.2.2.3. Séminaire du 18 décembre 2024 avec l'ensemble des agents et encadrants

3 temps forts pour ce dernier séminaire de co-construction :

1. Préfiguration de l'organisation fonctionnelle

Sur la base de l'ensemble des travaux des différents ateliers et séminaires, il en résulte une proposition d'organisation fonctionnelle reposant sur 2 piliers et articulées autour de 6 entités qui accueillent les fonctions étudiées et répondent aux objectifs stratégiques définis au préalable :



La finalité de chacune des entités a été explicitée et partagée au sein de l'assemblée.

2. Travail de définition des chaînes de valeur au sein de l'organisation cible – articulations et principes de gouvernance clés

Objectifs de la séquence :

- Matérialiser les articulations à opérer dans le cadre du modèle d'organisation cible
- Assurer une meilleure compréhension du qui fait quoi
- Poser les prémisses d'une gouvernance renouvelée dans le cadre de la nouvelle organisation

Pour cela :

>> 4 défis à travailler pour construire / renforcer les chaînes de valeurs au sein de l'organisation cible :

Comment faire pour coordonner et animer nos entités au service :

1. De **l'audit et du contrôle interne** : les liens entre audit interne et contrôle interne
2. De **l'exploitation et du pilotage de / par la donnée** : les liens entre une future entité « digitalisation des aides usagers et stratégie de la donnée » et les autres entités
3. De **l'appui à la performance des politiques publiques** : les liens entre le contrôle / conseil de gestion et l'évaluation des politiques publiques
4. De **la transformation et du contrôle interne** : les liens entre le conseil en organisation, process, management des risques, simplification et l'innovation

>> 1 défi relatif à la gouvernance et l'animation liées aux activités des 2 piliers

Le déroulé :

1. Répartition des participants en sous-groupes (1 par défi)
2. En sous-groupe, échanger sur les 2 ou 3 questions posées, spécifiques au défi étudié, et reporter les réponses sur les feuilles de travail
3. Restitution en format plénier pour partager les principaux éléments issus du temps de travail.

3. Présentation de la méthodologie institutionnelle relative aux changements organisationnels et aux principes de sécurité, d'opportunité et de transparence à respecter

=> projection de leur mise en œuvre dans le cadre de notre démarche

=> bourse à l'emploi et calendrier prévisionnel

A noter : le diagnostic a été posé et les préconisations formulées : c'est ici que prend fin la mission du Cabinet KPMG.

2.2.3. L'élaboration de l'organisation cible

A compter de janvier 2025, le comité de projet de la démarche, auquel est associé le consultant en organisation de la DRH, en charge du dossier et qui a assisté à l'ensemble des séminaires des 7 novembre, 14 novembre et 18 décembre, a pris la suite pour décliner en organigramme l'organisation fonctionnelle issue des travaux avec les agents et les encadrants.

La proposition a fait l'objet, d'échanges avec les 2 directrices (Inspection générale et Qualité et Performance), seuls managers de direction restant après le départ en retraite du directeur de l'Audit :

- Pour l'organisation des fonctions Inspection et Audit : 11/02/2025
- Pour l'organisation des fonctions Performance et Contrôle interne : 27/02 et 05/03/2025.

Le projet d'organigramme, amendé suite à l'échange avec les 2 managers de direction, a été ensuite partagé avec l'ensemble des encadrants lors du séminaire du 17 mars. Les quelques ajustements formulés par les encadrants ont été intégrés dans la nouvelle version qui a été présentée à l'ensemble des agents lors du séminaire conclusif du 24 mars, en présence des organisations syndicales en témoins silencieux.

2.3. Les grandes lignes du diagnostic

L'état des lieux réalisé sur les fonctions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et d'appui à la performance conclut sur la nécessité d'optimiser les modes de fonctionnement et d'organisation.

En effet, si constat est fait d'un certain nombre d'atouts et d'initiatives qui permettent aujourd'hui d'aborder certaines fonctions étudiées avec des démarches innovantes, l'organisation actuelle doit cependant encore gagner en maturité sur les ancrages principaux attendus (une gouvernance renforcée ; des référentiels partagés ; des fonctions d'assurance et de maîtrise des risques organisées, pleinement couvertes et

fluides ; une organisation non fragmentée et « silotée », avec une coordination effective et efficiente entre les différents acteurs ; des rôles et responsabilités clairement définis ; ...).

En complément, l'organisation doit pouvoir accompagner la collectivité à répondre aux besoins évolutifs et attentes croissantes des usagers vis-à-vis des politiques publiques, à la volonté d'une action régionale toujours plus performante et à l'exigence accrue des organismes de contrôle et juridictions financières.

La nouvelle organisation doit ainsi répondre aux objectifs et finalités suivantes :

- organisation plus lisible pour les services de la collectivité et les élus : séparation des « postures » dite de « rigueur / de conformité » et de « conseil / accompagnement » dans 2 piliers-futures directions distinctes, en articulation et réunis sous une gouvernance et animation renouvelées
- organisation permettant de déployer plus efficacement les 3 lignes de maîtrise des risques et de garantir l'indépendance de la 3e ligne vis-à-vis du reste de l'organisation
- plus grande intégration / complémentarité entre toutes les démarches, concourant à l'analyse de la performance des missions régionales, sans annuler leurs spécificités (logique efficience – 360°)
- capacité plus développée à accompagner l'organisation régionale dans ses évolutions en termes d'organisation, de processus, de modes de fonctionnement et de relations aux usagers internes comme externes (logique innovation / modernisation / transformation).

2.4. L'évolution des périmètres

2.4.1. [Intégration et mise en visibilité de composantes de la maîtrise des risques](#)

Le contexte interne :

Depuis plusieurs mois, les équipes DAU-DIG-DQP ont été mobilisées sur la mise en place d'un plan de détection des atteintes à la probité, contrôlé par l'AFA (Agence Française Anti-corruption), sensibilisées aux risques afférents et en accompagnement des directions pour identifier les risques potentiels de fraude, de corruption, de favoritisme, de conflits d'intérêts, ..., au sein de leurs activités.

La cartographie des risques mise en place par le PCAI constitue le référentiel de base d'une démarche plus globale, collective et transversale à l'institution, intégrant notamment la prévention des risques probité mais également financiers, juridiques, ayant trait au système d'information ou encore à nos partenaires et satellites, etc.

Ainsi, la collectivité souhaite mettre en œuvre un plan de maîtrise des risques Hauts-de-France, démarche stratégique indispensable pour prévenir les événements majeurs qui pourraient altérer sa performance, pour garantir la fiabilité de ces activités et pour répondre aux exigences réglementaires et aux contrôles externes réalisés par différentes institutions (financières, Agence française anti-corruption, ...).

Pour mener à bien cette démarche, il y a lieu de s'appuyer sur un contrôle interne robuste, structuré et organisé permettant de renforcer la gestion proactive des risques, de s'assurer que les processus internes sont conçus et mis en œuvre efficacement pour atteindre les objectifs régionaux, avec des ressources utilisées de manière efficiente, et, in fine, d'améliorer également l'environnement de travail des agents, plus sûr et plus

performant pour les équipes (procédures détaillées, partagées et documentées, rôles et responsabilités clarifiés, ...).

Le contrôle interne n'est pas l'objet d'un seul acteur mais bien un dispositif transversal à la collectivité, dans lequel chaque direction, chaque agent, a un rôle à jouer (directions opérationnelles en 1^{ère} ligne avec les contrôles de 1^{er} niveau, directions supports en 2^{ème} ligne de maîtrise avec les contrôles de second niveau...). Son efficacité dépend du travail, de la coopération et de la coordination de l'ensemble de ces acteurs.

Ce besoin a donc été intégré dans l'état des lieux réalisé et le diagnostic qui en découle.

La proposition :

- ⇒ Immédiate, dans le cadre de l'évolution de l'organisation objet de ce rapport :
 - Travail sur un 1^{er} niveau de gouvernance à l'échelle du PCAI,
 - Renforcement de l'audit interne,
 - Installation d'un management des risques, reposant sur les 2 piliers (les 2 nouvelles directions),
 - Renforcement de l'expertise « risque » par la création d'un nouveau métier « Risk manager » présent au sein des 2 nouvelles directions mais avec des activités spécifiques distinctes : l'un sur la stratégie et le pilotage du plan de maîtrise des risques ; l'autre sur la gestion opérationnelle des risques et l'appui aux opérationnels ; tous deux se nourrissant et alimentant la cartographie des risques (référentiel commun),
 - Offre de service et communication
- ⇒ Dans un second temps, une fois tout ceci installé, préparation et déploiement du contrôle interne en lien avec les autres directions supports.

2.4.2. Affirmation de l'audit interne et renforcement de ses missions

Le cadre normatif :

L'**audit interne** doit être une activité indépendante et objective, qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, formule des recommandations pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. En évaluant également l'efficacité du système (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation), l'audit interne l'aide à atteindre ses objectifs. Cette fonction permet alors de revisiter régulièrement les dispositifs mis en place par la collectivité et de les améliorer.

L'audit interne joue en cela un rôle central dans la maîtrise des risques (= 3^{ème} ligne de maîtrise des risques) et l'amélioration des processus internes, pour une gestion efficace et performante.

La proposition immédiate :

- ⇒ Un champ d'intervention redéfini, en phase avec les enjeux, abordant prioritairement :
 - les processus RH, Commande publique, Aides individuelles et subvention
 - les contractualisations (en particulier DSP, SIEG, ...)
 - les structures financées par la Région et satellites.

- ⇒ Une recentralisation des missions et acteurs au sein d'une même entité Audit interne, dans une nouvelle direction « Inspection générale et Audit » : action qui répond également à l'exigence d'une 3^{ème} ligne de maîtrise des risques centralisée, organisée et indépendante => à décliner par la suite dans le cadre d'un projet de direction et d'offres de services, avec des instances de gouvernance ad hoc à animer.
- ⇒ Une clarification des rôles avec l'apparition d'un nouveau métier « Risk manager » (ou gestionnaire de risques). Son rôle est complémentaire à celui de l'auditeur interne mais avec des objectifs, approches, méthodologies et responsabilités liées à la gestion des risques nécessairement différents. Le Risk manager est responsable de la gestion proactive des risques, cherchant à prévenir les incidents en amont, à impulser et mettre en place des actions pour minimiser ou gérer les risques avant qu'ils ne surviennent ; l'auditeur interne quant à lui analyse, évalue, vérifie l'efficacité des mécanismes existants de gestion des risques et formule des recommandations pour améliorer le système. Dans ces conditions, le Risk manager sera en charge également de la gestion de la cartographie des risques.

2.4.3. Rapprochement des fonctions « évaluation des politiques publiques » et « contrôle et conseil en gestion »

Deux « outils » au service de la performance des politiques publiques :

- **L'évaluation d'une politique publique** a pour objet d'apprécier l'efficacité et la pertinence de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés.
- **Le contrôle et conseil en gestion** s'intéresse quant à lui particulièrement à la notion de coût lié à l'activité, et s'assure que les ressources sont utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés.

La proposition immédiate : rapprochement des fonctions

Regrouper l'évaluation des politiques publiques et le contrôle de gestion au sein d'une même entité, les combiner efficacement tout en conservant leurs spécificités métiers et leurs temporalités d'actions => offre des avantages en termes de cohérence, d'efficacité, d'optimisation de la gestion des ressources et de renforcement de la performance globale. Cela permet d'améliorer la qualité des services délivrés tout en optimisant l'usage des fonds publics et en répondant mieux aux attentes des citoyens.

- ⇒ Synergie entre les objectifs de performance et d'impact portés par les fonctions évaluation des politiques publiques et contrôle/conseil en gestion, toutes 2 garantes de l'efficacité de l'action publique en termes de résultats et d'utilisation des ressources,
- ⇒ Facilitation de mise en place d'indicateurs de performance communs, globaux et intégrés, qui mesurent à la fois les résultats obtenus (effets-impact des politiques régionales) et la manière dont les ressources sont utilisées pour les atteindre (efficacité des processus),
- ⇒ Complémentarité de ces fonctions et des expertises associées permettant de créer une vision cohérente, plus complète et intégrée de la performance globale des politiques publiques régionales, en confortant notamment les questions évaluatives par des approches et outils du contrôle de gestion, où les objectifs et

les moyens sont mesurés de manière conjointe et interconnectée, facilitant leur ajustement en fonction des résultats obtenus -> tend à améliorer la prise de décision et à faciliter la justification des choix politiques et financiers.

2.4.4. [Rapprochement des fonctions « Appui à la simplification, à la transformation et à l'innovation » et « contrôle interne »](#)

Propositions :

En tenant compte de ce qui a été indiqué supra sur l'intégration des composantes de maîtrise des risques dans ce projet d'évolution de l'organisation de ces fonctions, au regard du fait que toutes les actions de transformation peuvent être sources de risques qu'il s'agit d'anticiper et que l'activité de travail sur les processus et les procédures est propice à l'identification des zones de risques et contrôles à opérer, il est tout à fait logique de dire que ces 2 fonctions doivent interagir en cohérence en faveur d'une structure organisationnelle agile, efficace, fiable, transparente et robuste.

Les combiner en une approche intégrée et regrouper les activités qui en découlent au sein d'une même entité présentent donc plusieurs avantages stratégiques et opérationnels, répondant aux principaux objectifs suivants :

- accompagner les directions dans la formalisation, la simplification et l'optimisation des processus internes, administratifs et opérationnels, et contribuer ainsi à une meilleure allocation des ressources.
- simplifier les démarches pour réduire la complexité administrative et les rendre plus compréhensibles, rapides et accessibles à l'interne comme à l'externe.
- faciliter les transformations organisationnelles et opérationnelles et accompagner les transitions, en favorisant innovation/modernisation dans les méthodes de travail et modalités pratiques.
- intégrer dans ces activités une meilleure identification et analyse des risques opérationnels, organisationnels, financiers,..., et amener la prise de mesures préventives pour sécuriser les processus et éviter les incidents majeurs et défaillances.
- accompagner les directions à mettre en place des mécanismes rigoureux de contrôles et plans d'actions ad hoc, à prendre en compte les recommandations issues des audits ou des juridictions financières et veiller à ce que les processus/procédures déclinés soient conformes aux normes et règles en vigueur (internes ou externes).
- assurer une supervision et un suivi méthodique, rigoureux et transparent des plans risques, l'actualisation des cartographies risques, processus et procédures, en lien avec les autres entités et directions supports. Contribuer en cela au management des risques, avec l'appui d'un Risk Manager au sein de l'équipe.

2.4.5. [Renforcement du champ DATA pour soutenir la performance de l'action publique](#)

La plupart d'entre nous manipulons des données au quotidien sans pour autant nous rendre compte que c'est une ressource stratégique et un actif précieux pour la collectivité. Leur utilisation est un levier incontournable pour améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité de l'action publique et des services délivrés, à condition d'en

avoir une gestion et une analyse adéquate pour pouvoir prendre des orientations et des décisions éclairées.

A l'heure où on ne parle que d'Intelligence artificielle (IA), les données sont aussi le fondement même de l'IA. Sans données abondantes et de qualité, les capacités de l'IA sont limitées et son utilisation inefficace.

Le besoin est donc simple : pouvoir disposer de données justes et fiables, définies et calibrées, exploitables, partagées (publique ou privée, selon des échelles à définir) et protégées (toujours).

La collectivité dispose de multiples gisements de données (qu'elle produit ou qu'elle collecte) et qu'elle exploite par le biais de ressources « données » présentes au sein des directions.

Le diagnostic réalisé sur la fonction « gestion et exploitation de la donnée » ne portait que sur les 3 directions DAI-DIG-DQP. Il conclut sur une fonction qui est aujourd'hui globalement insuffisamment mature, sur la base de plusieurs constats :

- Une fonction qui produit des résultats mais qui est fragmentée et fragile,
- Des ressources limitées, isolées, positionnées dans différents services, qui ne profitent pas à l'ensemble des fonctions du périmètre
- Des compétences à conforter et spécialiser (=> métiers d'expertise de la donnée)
- L'absence d'un cadre d'action en matière de gouvernance, de pilotage et de gestion de la donnée
- Un pilotage et une contribution à des projets structurants pour la collectivité (Open Data, Décidé (système d'information décisionnel), IA...) gérés en marge du quotidien, sans réelles lignes directrices pour certains (open data par ex).

Avant d'envisager les mécanismes de coopération plus poussés avec les autres parties prenantes au sein de la collectivité, l'enjeu premier est de renforcer cette fonction, à la fois sur ses bases, pour le pilotage, l'exploitation, l'analyse et la production de données, mais aussi sur ses ressources afin qu'elle soit en soutien à l'ensemble des fonctions du périmètre. La déclinaison et mise en œuvre opérationnelle seront affinées et conduites par les managers retenus dans le cadre de la bourse à l'emploi.

2.5. Une organisation qui clarifie l'offre de service du PCAI sur les fonctions étudiées

L'organisation des fonctions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et d'appui à la performance repose désormais sur 2 piliers « rigueur et conformité » et « performance et accompagnement ». Les 2 directions futures, préfiguratrices de ces 2 piliers, incarnent, vis-à-vis des autres directions et de la collectivité, 2 postures et 2 points de vue bien distincts quant aux missions et activités réalisées.

Par transposition, la direction assimilée au pilier « Rigueur et conformité » sera principalement dans un rôle de contrôle alors que celle qui sera assimilée au pilier « performance et accompagnement » sera plus dans l'accompagnement.

Une définition assez simple des finalités de ces 2 piliers et des fonctions qu'elles portent peut permettre à n'importe quelle entité de comprendre rapidement dans quel cas elle pourra être en interaction avec l'un ou l'autre :

Pilier Rigueur et Conformité	>> Mon entité est mobilisée pour vérifier la maîtrise des risques ou en cas de dysfonctionnements ou incidents majeurs au sein de mes politiques publiques, projets, structures financées, opérations ou activités. L'application des mesures et règles préalablement définies est contrôlée. Des actions complémentaires sont éventuellement identifiées en renforcement, afin de prévenir et répondre à d'éventuelles récurrences. >> Lorsque mon entité est bénéficiaire ou gestionnaire de fonds européens, elle contribue aux audits exigés par la réglementation. >> Je ne suis pas à l'initiative de la démarche
Pilier Performance et Accompagnement	>> Je sollicite ou bénéficie d'un accompagnement sur l'organisation de mon entité, son fonctionnement, ce qu'elle produit, la manière dont elle le fait, ... afin de nous outiller et améliorer la performance de nos activités et politiques publiques. >> Je suis généralement à l'initiative de la démarche



2.6. Une structure administrative simplifiée et optimisée

⇒ Rationalisation du modèle organisationnel :

- Passage de 3 directions à 2 directions : Suppression de la Direction de l'Audit => récupération des postes de Directeur et d'assistante de direction
- Passage de 4 services à 3 services au sein de la nouvelle direction du « Soutien à la performance opérationnelles » : récupération d'un poste de responsable de service vacant depuis plusieurs mois au sein du service « simplification, modernisation, qualité »
- ☞ redistribution de 3 postes vacants non utilisés : Transformation et redéploiement de ces 3 postes au sein du pôle, pour renforcer l'accompagnement des agents (-> DRH)

⇒ **Renforcement des postes de management** : + 5 postes

- Au sein de la nouvelle Direction de l'inspection générale et de l'audit (DIGA) : création de 2 postes supplémentaires d'encadrement : 1 poste de directeur adjoint et 1 poste de chef de service adjoint
- Au sein de la nouvelle Direction du Soutien à la performance (DSP) : 1 poste de directeur adjoint et 2 postes supplémentaires de chef de service adjoint
- ☞ Présence d'un adjoint au côté de chaque directeur pour accompagner la mise en œuvre de la nouvelle organisation et décliner les orientations stratégiques
- ☞ Présence d'un adjoint auprès de chaque responsable de service pour renforcer la proximité avec les équipes et faciliter les transitions

	DIGA	DSP
Taux d'encadrement	17%	16%

C'est aussi une opportunité d'évolution professionnelle pour les agents qui souhaiteraient évoluer sur des postes d'encadrement

⇒ **Création de 3 nouveaux métiers** : Risk Manager, Data Manager, Designer de politiques publiques

5 postes au total sur les 2 directions, en lien avec ces nouveaux métiers

- Au sein de la nouvelle Direction de l'inspection générale et de l'audit (DIGA) : création d'1 poste de Risk Manager
- Au sein de la nouvelle Direction du Soutien à la performance (DSP) : Création d'1 poste de Risk Manager, d'1 poste de Designer de politiques publiques, de 2 postes de Data manager (Responsables de projet DATA)

Quelques définitions :

- ☞ *Risk Manager (ou gestionnaire de risques) : pour coordonner les actions et dispositifs visant à maîtriser les risques, assurer la cohérence méthodologique et d'évaluation des risques, identifier et anticiper les problèmes pouvant affecter l'organisation, impulser et mettre en place des actions pour minimiser ou gérer les risques avant qu'ils ne surviennent, tout en accompagnant le développement des stratégies et systèmes de gestion pour assurer la continuité de l'activité.*
- ☞ *Designer de politiques publiques : pour accompagner les opérationnels à concevoir et élaborer des politiques publiques efficaces, adaptées aux besoins du territoire et des citoyens, proches des réalités de terrain. Pragmatique, c'est un pont entre les approches techniques et la dimension humaine.*
- ☞ *Data Manager (ou chef de projet DATA) : pour superviser des projets et opérations liées aux données, coordonner des équipes data et veiller à l'exploitation optimale des données.*

C'est aussi une opportunité d'évolution professionnelle pour des agents qui souhaiteraient évoluer vers d'autres missions

3. Propositions d'évolution de l'organisation

La réorganisation de la direction de l'Audit, de la Direction de l'Inspection Générale et de la Direction Qualité et Performance conduit à la proposition de créer deux directions.

A/ Direction Inspection Générale et Audit (DIGA) – 35 postes

La Cellule Direction comprend :

- 1 poste de directeur (A1.3)
- 1 poste de directeur adjoint (A1.4)
- Un pool administratif constitué d'une assistante de direction (B2) et de 3 gestionnaires administratifs (B2)
- 1 poste de Chargé de mission manager des risques (A3)

La Cellule Inspection comprend :

- 6 postes d'Inspecteur (A2.1) dont 1 poste d'Inspecteur chargé de la fonction d'inspection (ACFI) par transfert du poste de chargé de mission ACFI issu de la DRH – Département Accompagnement et Qualité de Vie au Travail

Le Service Audit Fonds Européens comprend :

- 1 poste de responsable de service (A2.1)
- 1 poste de responsable de service adjoint (A2.2)
- 9 postes d'auditeurs (A3)

Le Service Audit Interne comprend :

- 1 poste de responsable de service (A2.1)
- 1 poste de responsable de service adjoint (A2.2)
- 9 postes d'auditeurs (A3)

B/ Direction Soutien à la Performance – 49 postes

La Cellule Direction comprend :

- 1 poste de directeur (A1.3)
- 1 poste de directeur adjoint (A1.4)
- Un pool administratif constitué d'une assistante de direction (B2) et de 3 gestionnaires administratifs (B2)

Le Service Contrôle de gestion et Evaluation comprend :

- 1 poste de responsable de service (A2.1)
- 1 poste de responsable de service adjoint (A2.2)
- 7 postes de contrôleurs de gestion (A3)
- 8 postes d'évaluateurs des politiques publiques (A3)
- 2 postes de gestionnaires d'études et de systèmes d'information (B1)
- 1 poste de chargé d'études (A4)

Le Service Transformation, simplification et contrôle interne comprend :

- 1 poste de responsable de service (A2.1)
- 1 poste de responsable de service adjoint (A2.2)
- 1 poste de responsable de projet (A2.2)
- 1 poste de chargé de mission (A3)
- 5 postes de consultants internes (A3)
- 1 poste de Chargé de mission chargé du contrôle interne et des risques (A3)

- 1 poste de Designer des politiques publiques (Consultant interne) (A3)

-

Le Service DATA et Plateforme des aides comprend :

- 1 poste de responsable de service (A2.1)
- 1 poste de responsable de service adjoint (A2.2)
- Une cellule Aides (PAS) composée de deux responsables de projet Etudes et Système d'Information (responsable de projet informatique) (A2.2) et de deux gestionnaires d'études et de Systèmes d'information (B1)
- Une cellule Données composée d'un responsable de projet études et Système d'information (responsable de projet informatique (A2.2), de deux responsables de projet DATA (responsable de projet informatique (A2.2), d'un administrateur base de données (A3), d'un gestionnaire de données et de systèmes d'information (gestionnaire d'études et de SI) (B1) d'un poste de gestionnaire d'études (gestionnaire d'études et de SI) (B1)

Il est à noter que 3 postes sont redéployés au sein du Pôle, à la Direction des Ressources Humaines pour renforcer les référents RH Lycées dans l'accompagnement des agents.

4. Projection sur la mise en œuvre

4.1. Méthodologie relative aux changements organisationnels

La proposition de réorganisation des trois directions aboutit à la mise en place de nouveaux postes et a des impacts importants sur le périmètre de certains postes existants (changements de périmètres des directions et des services).

Pour la quasi-totalité des postes « non encadrants », les périmètres sont peu modifiés et c'est donc le principe de sécurité qui s'applique.

En revanche, cette nouvelle organisation impacte en priorité les encadrants de la direction.

« En vertu des principes de transparence et d'opportunité, et s'agissant des postes transformés,

- **Pour les postes de manager de direction** (Directeur et Directeur adjoint) : un appel à candidature interne à la collectivité sera mis en place,
- **Pour les postes de manager intermédiaire** (responsables de service et responsables de service adjoint) **ainsi que les nouveaux postes** (Risk manager, Designer des Politiques Publiques, Responsables de projet DATA) : un appel à candidature interne aux trois directions sera mis en place. Si un poste reste vacant à l'issue du processus de sélection, un appel à candidature interne à la collectivité sera opéré.
- **Pour tous les autres postes** : un formulaire sera envoyé aux agents ayant pour objectif de recenser les vœux de positionnement des agents (Possibilité de faire deux vœux) – Des entretiens pourraient avoir lieu en cas de positionnement multiples

En vertu du principe de sécurité, les agents non retenus sur les postes diffusés restent sur leur affectation initiale ou peuvent être accompagnés sur des postes correspondant à leur grade et leur groupe fonctionnel au sein de la direction voire du Pôle. Ils peuvent, en outre, bénéficier d'un accompagnement individuel par la DRH ».

4.2. Dispositifs d'accompagnement et d'appropriation

4.2.1. Formation

La mise en place d'un plan de formation et d'adaptation des compétences est prévue afin d'accompagner les agents qui souhaiteraient évoluer vers des postes d'encadrement, sur d'autres missions ou nouveaux métiers.

Ce dispositif sera adapté pour chaque agent, afin de tenir compte du parcours et des compétences de l'agent recruté et des niveaux de professionnalisation et spécialisation nécessaires au regard des attendus du poste sur lequel il a été retenu (dispositif à la carte).

4.2.2. Appropriation de la nouvelle organisation par les équipes

- Les fiches de poste correspondant notamment aux nouveaux métiers (Risk manager, Data Manager (responsable de projet DATA) et Designer de politiques publiques) seront retravaillées avec les managers retenus dans le cadre de la bourse à l'emploi, afin de préciser les activités spécifiques liées à la nouvelle organisation et ses nouveaux besoins, et qui seront confiées aux collaborateurs qui auront choisi d'évoluer vers ces nouveaux métiers.

- Les noms des directions pourront éventuellement être révisés par la suite, sur proposition des équipes.

Ces ajustements éventuels seront présentés, pour information, au CST.

DIRECTION DE L'INSPECTION GENERALE

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME SOURCE DU 11/07/2022

Postes autorisés : 7

1 Directeur/rice (A)(Manager de direction)

1 Conseiller/ère Technique « déontologie et médiation » (A)

3 Inspecteurs/trices (A)

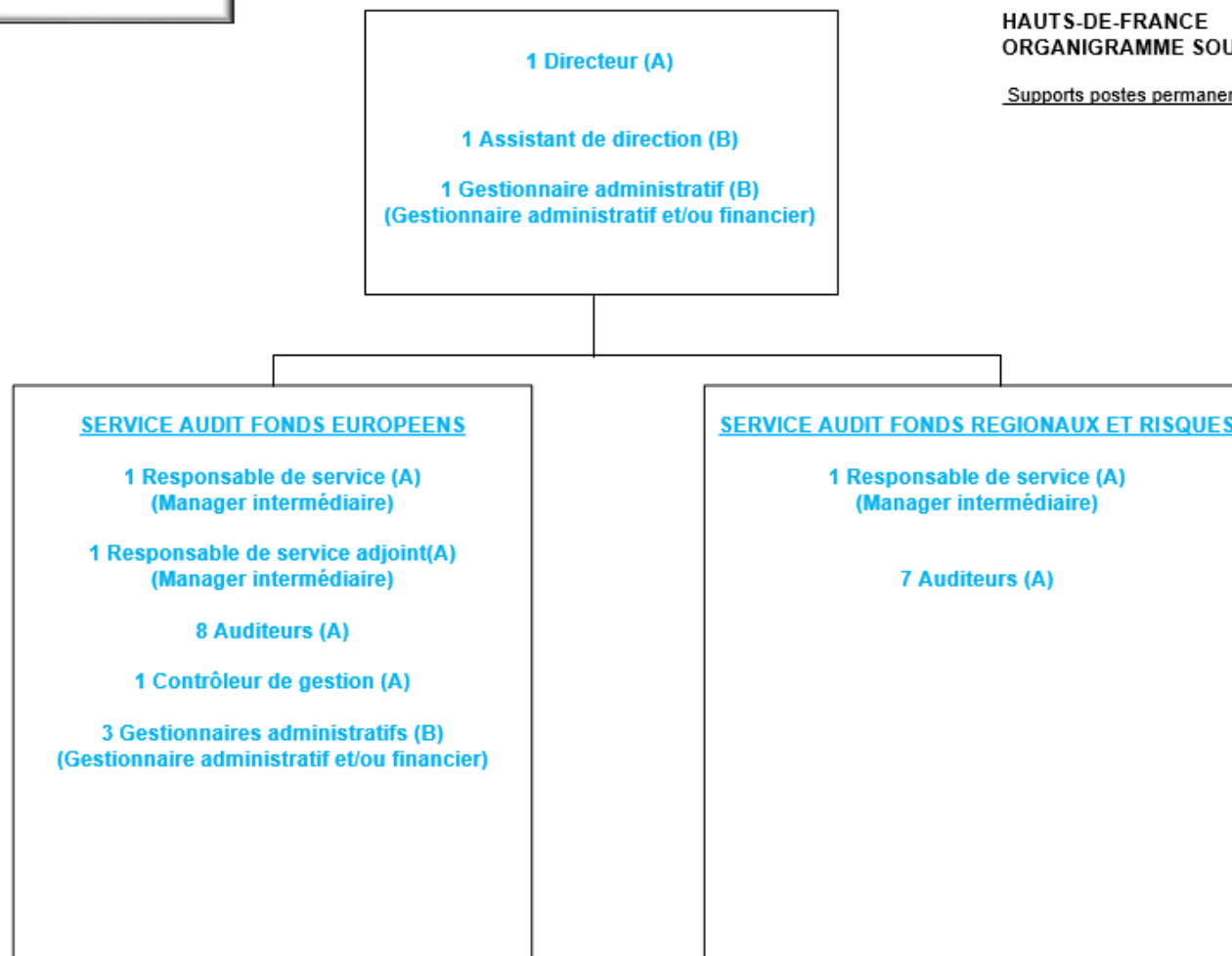
1 Gestionnaire administrative (B)
(Gestionnaire administratif et/ou financier)

1 Assistant/e de direction (B)

DIRECTION DE L'AUDIT

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME SOURCE CST 07/10/2024

Supports postes permanents : 25



DIRECTION QUALITE ET PERFORMANCE

1 Directeur/trice (A) (Manager de direction)
 1 Directeur/trice Adjoint (A) (Manager de direction)
 1 Conseiller technique (A) (Conseiller technique)
 1 Assistante administrative (B) (Assistant administratif et/ou financier)
 1 Gestionnaire d'études (B)

HAUTS DE FRANCE
 ORGANIGRAMME SOURCE CST DU 04/12/2023

Postes autorisés : 54

Service Accompagnement et Performance

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
 1 Responsable de service adjoint (A) (Manager intermédiaire)
 1 Conseiller/ère technique (A)
 6 Contrôleurs/euses de gestion (A)
 6 Auditeurs (A)
 1 Chargé/e d'études (A)
 1 Gestionnaire d'études et de SI (B)
 1 Gestionnaire administratif (B) (Gestionnaire administratif/ve et/ou financier/e)

Service Evaluation des politiques publiques

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
 1 Responsable de service adjoint (A) (Manager intermédiaire)
 6 Evalueurs de politiques publiques (A)
 1 Administrateur de base de données (A)
 1 Chargé/e de mission (A)
 1 Gestionnaires d'études et de SI (B)
 1 Gestionnaire administrative (B) (Gestionnaire administratif/ve et/ou financier/e)

Service Simplification, modernisation et qualité

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
 2 Conseiller/ère technique (A)
 1 Responsable de projet (A)
 1 Chargé/e de mission (A)
 4 Consultant/e/s internes (A)

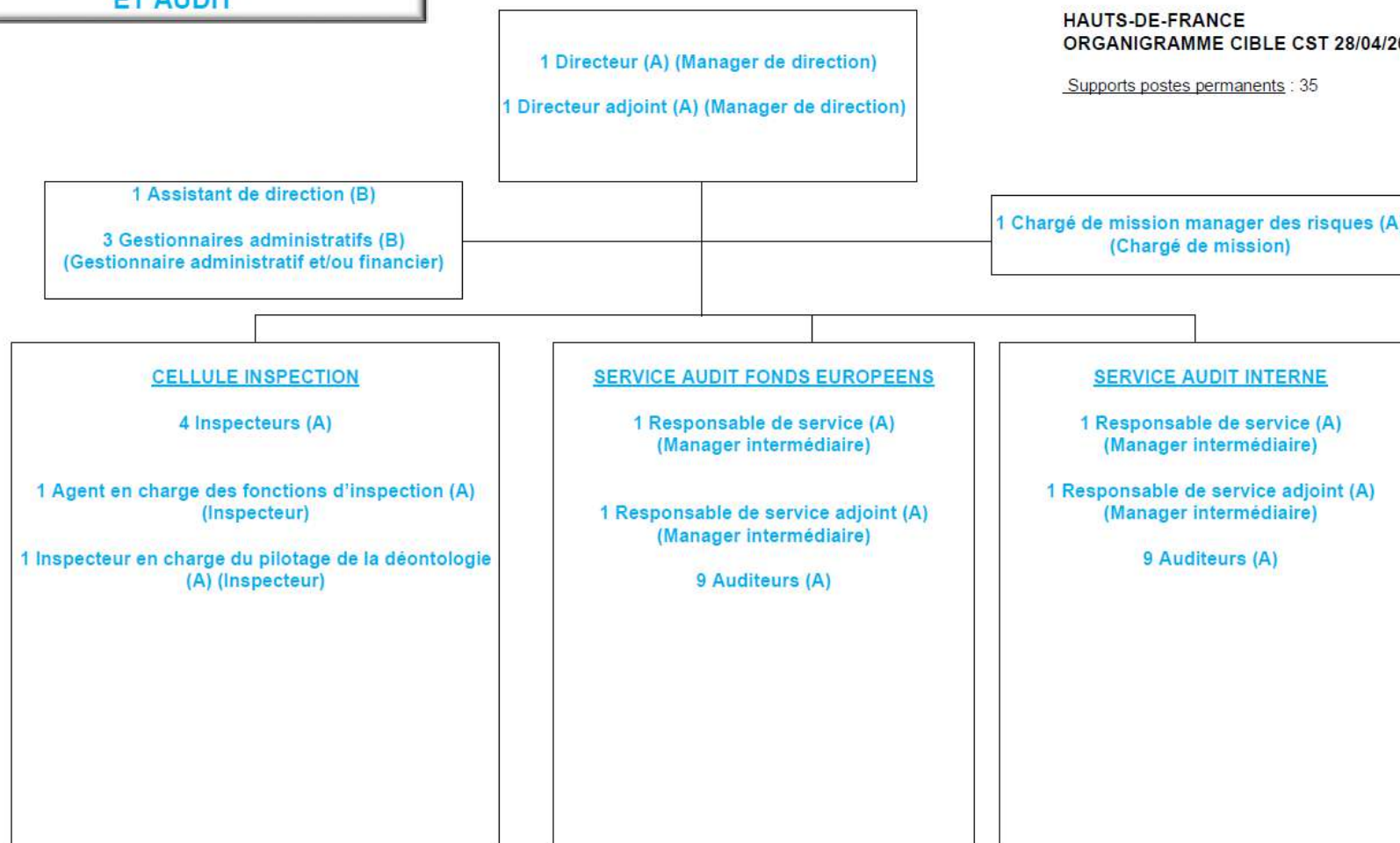
Service Référentiels, outils et données de pilotage

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
 1 Responsable de projet études et SI - qualité de la donnée (A) (responsable de projet informatique)
 2 Responsables de projet études et SI – aides régionales (A) (responsable de projet informatique)
 1 Responsable de projet études et SI - décisionnel (A) (responsable de projet informatique)
 4 Gestionnaires d'études et de systèmes d'informations (B)
 1 Gestionnaire administrative (B) (Gestionnaire administratif/ve et/ou financier/e)

**DIRECTION INSPECTION GENERALE
ET AUDIT**

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME CIBLE CST 28/04/2025

Supports postes permanents : 35



DIRECTION SOUTIEN A LA PERFORMANCE

1 Directeur (A) (Manager de direction)
1 Directeur adjoint (A) (Manager de direction)

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME CIBLE CST 28/04/2025

Supports postes permanents : 49

1 Assistant de direction (B)
3 Gestionnaires administratifs (B)
(Gestionnaire administratif et/ou financier)

SERVICE CONTRÔLE DE GESTION ET EVALUATION

1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)

1 Responsable de service adjoint (A)
(Manager intermédiaire)

7 Contrôleurs de gestion (A)

8 Evalueurs (A)

1 Chargé d'études (A)

2 Gestionnaires études et SI (B)

SERVICE TRANSFORMATION, SIMPLIFICATION ET CONTRÔLE INTERNE

1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)

1 Responsable de service adjoint (A)
(Manager intermédiaire)

1 Responsable de projet (A)

1 Chargé de mission (A)

5 Consultants internes (A)

1 Chargé de mission chargé du contrôle interne et
des risques (A) (Chargé de mission)

1 Designer des politiques publiques (A)
(Consultant interne)

SERVICE DATA ET PLATEFORME DES AIDES

1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)

1 Responsable de service adjoint (A)
(Manager intermédiaire)

CELLULE AIDES (PAS)

2 Responsables de projets études et SI (A)
(Responsable de projet informatique)

2 Gestionnaires d'études et SI (B)
(Gestionnaire d'études)

CELLULE DONNEES

1 Responsable de projets études et SI (A)
(Responsable de projet informatique)

1 Gestionnaire de données et SI (B)
(Gestionnaire d'études)

2 Responsables de projet Data (A)
(Responsable de projet)

1 Gestionnaire d'études (B)

1 Administrateur de bases de données (A)

Direction des Ressources Humaines

1 Directeur (A) (Manager de direction)

1 Directeur adjoint (A) (Manager de direction)

1 Responsable de projet (A)

1 Coordonnateur (B) (Manager d'équipe)

2 Assistants de direction (B)

HAUTS DE FRANCE
ORGANIGRAMME SOURCE CST DU 07/10/2024
Postes autorisés : 217

Pour information, contrats de projet : 2

**RESSOURCES PILOTAGE ET
DIALOGUE SOCIAL**
1 Conseiller technique (A)
1 Chargé de mission
communication (A)
1 Chargé de communication (A)

DEPARTEMENT ACCOMPAGNEMENT ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
1 Responsable de Département (A)
(Manager de direction)
1 Agent chargé des fonctions d'inspection (ACFI) (A)
(Chargé de mission)

DEPARTEMENT RECRUTEMENT ET FORMATION
1 Responsable de Département (A)
(Manager de direction)

DEPARTEMENT GESTION DU PERSONNEL
1 Responsable de Département (A)
(Manager de direction)

**SERVICE DIALOGUE SOCIAL ET
GESTION DES TEMPS**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
3 Chargés de mission (A)
3 Gestionnaires RH (B)
1 Gestionnaire d'études (B)

SERVICE SANTE
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Médecin (A)
1 conseiller technique (A)
1 Infirmier (A)
2 Psychologues (A)
3 Gestionnaires RH (B)

**SERVICE ACCOMPAGNEMENT
PROFESSIONNEL ET MAINTIEN DANS
L'EMPLOI**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Chargé de Mission coaching
(A)
1 Chargé d'accompagnement
médiateur (A)
(Chargé de développement RH)
6 Chargés d'accompagnement
(A)(chargé de développement RH)
2 Gestionnaires administratifs (B)
(Gestionnaire RH)

**SERVICE MOBILITE ET RECRUTEMENT
SERVICES ET PORTS**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint
(A) (Manager intermédiaire)
5 Chargés de recrutement (A)
(chargé de développement RH)
8 Gestionnaires recrutement (B)
(gestionnaire RH)
2 Chargés de Mission stage
apprentissage (A)
1 Assistant Administratif (B)
Titulaires Remplacants
1 Chargé de mission (A)
1 Gestionnaire administratif (B)
1 Agent d'administration ©

**SERVICE FORMATION ET INNOVATION
PEDAGOGIQUE**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint
(A) (Manager intermédiaire)
1 Gestionnaire digital learning
(Gestionnaire RH) (B)
6 Chargés de formation (A)
(Chargé de développement RH)
11 gestionnaires formation (B)
(Gestionnaire RH)
1 Secrétaire Assistant (C)
(Agent d'administration)
1 Chargé de mission Réseau de
formateur interne (A)

**SERVICE CARRIERE ET PAIE
SERVICES ET PORTS**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint (A) (Manager
intermédiaire)
10 Gestionnaires carrière et paie (Gestionnaires
RH) (B)

SERVICE CARRIERE ET PAIE LYCEES ET CREPS
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Responsable de secteur (A)(Manager de proximité)
4 Gestionnaires carrière et paie (Gestionnaires RH) (B)
2 Gestionnaires chômage (Gestionnaires RH) (B)
1 Responsable de secteur (A)(Manager de proximité)
8 Gestionnaires carrière et paie (Gestionnaires RH) (B)
4 Gestionnaires suppléance (Gestionnaire RH) (B)

SIRH
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
2 Responsables de projet (A)
3 Gestionnaires progiciels (B)

**SERVICE ACCOMPAGNEMENT
SOCIAL**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)

ACCOMPAGNEMENT SOCIAL
1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)
4 Assistantes sociales (A)

**ACTION SOCIALE ET
PROTECTION SOCIALE**
1 Coordonnateur Action Sociale
(B)
5 Gestionnaires administratifs
(B) (Gestionnaires RH)

**SERVICE ACCOMPAGNEMENT
COLLECTIF, ORGANISATION ET GPEC**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Chargé de Mission évaluation
(A)
1 Chargé de Mission GPEC (A)
5 Consultants organisation et
qualité de vie au travail (A)
3 Gestionnaires d'études (B)

Pour information, contrats de
projet :
1 Chargé de recrutement
(A – CP)
1 Gestionnaire de recrutement
(B – CP)

SERVICE MOBILITE ET RECRUTEMENT LYCEES ET CREPS
1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint (A) (Manager intermédiaire)
11 Référents RH (A)
12 Gestionnaires recrutement (gestionnaire RH) (B)
1 Assistant Administratif RH (B)

SERVICE MALADIE ET ACCIDENT
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint (A) (Manager
intermédiaire)
17 Gestionnaires RH (B)

SERVICE RETRAITE
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
7 Gestionnaires RH (B)

**SERVICE EXPERTISE STATUTAIRE ET GESTION
ADMINISTRATIVE DES ELUS**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
2 Chargés de mission (A) (Chargé de mission)
1 Gestionnaire Administratif (B) (gestionnaire RH)

**SERVICE ADMINISTRATIF ET
FINANCIER**
1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)
1 Conseiller technique (A)
1 Cadre administratif et financier
1 Chargé de mission pilotage (A)
10 Gestionnaires Administratif et
Financier (B)

Direction des Ressources Humaines

RESSOURCES PILOTAGE ET DIALOGUE SOCIAL

1 Conseiller technique (A)
1 Chargé de mission communication (A)
1 Chargé de communication (A)

SERVICE DIALOGUE SOCIAL ET GESTION DES TEMPS

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
3 Chargés de mission (A)
3 Gestionnaires RH (B)
1 Gestionnaire d'études (B)

SIRH

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
2 Responsables de projet (A)
3 Gestionnaires progiciels (B)

SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Conseiller technique (A)
1 Cadre administratif et financier
1 Chargé de mission pilotage (A)
10 Gestionnaires Administratif et Financier (B)

DEPARTEMENT ACCOMPAGNEMENT ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

1 Responsable de Département (A) (Manager de direction)

SERVICE SANTE

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Médecin (A)
1 conseiller technique (A)
1 Infirmier (A)
2 Psychologues (A)
3 Gestionnaires RH (B)

SERVICE ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL ET MAINTIEN DANS L'EMPLOI

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Chargé de Mission coaching (A)
1 Chargé d'accompagnement médiateur (A) (Chargé de développement RH)
6 Chargés d'accompagnement (A) (Chargé de développement RH)
2 Gestionnaires administratifs (B) (Gestionnaire RH)

SERVICE ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)

ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

1 Responsable de secteur (A) (Manager de proximité)
4 Assistantes sociales (A)

ACTION SOCIALE ET PROTECTION SOCIALE

1 Coordonnateur Action Sociale (B)
5 Gestionnaires administratifs (B) (Gestionnaires RH)

SERVICE ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF, ORGANISATION ET GPEC

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Chargé de Mission évaluation (A)
1 Chargé de Mission GPEC (A)
5 Consultants organisation et qualité de vie au travail (A)
3 Gestionnaires d'études (B)

1 Directeur (A) (Manager de direction)
1 Directeur adjoint (A) (Manager de direction)
1 Responsable de projet (A)
1 Coordonnateur (B) (Manager d'équipe)
2 Assistants de direction (B)

DEPARTEMENT RECRUTEMENT ET FORMATION

1 Responsable de Département (A) (Manager de direction)

SERVICE MOBILITE ET RECRUTEMENT SERVICES ET PORTS

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint (A) (Manager intermédiaire)
5 Chargés de recrutement (A) (Chargé de développement RH)
8 Gestionnaires recrutement (B) (gestionnaire RH)
2 Chargés de Mission stage apprentissage (A)
1 Assistant Administratif (B)
Titulaires Remplacants
1 Chargé de mission (A)
1 Gestionnaire administratif (B)
1 Agent d'administration ©

Pour information, contrats de projet :
1 Chargé de recrutement (A – CP)
1 Gestionnaire de recrutement (B – CP)

SERVICE MOBILITE ET RECRUTEMENT LYCEES ET CREPS

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint (A) (Manager intermédiaire)
11 Référents RH (A)
12 Gestionnaires recrutement (gestionnaire RH) (B)
1 Assistant Administratif RH (B)

SERVICE FORMATION ET INNOVATION PEDAGOGIQUE

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint (A) (Manager intermédiaire)
1 Gestionnaire digital learning (Gestionnaire RH) (B)
6 Chargés de formation (A) (Chargé de développement RH)
11 gestionnaires formation (B) (Gestionnaire RH)
1 Secrétaire Assistant (C) (Agent d'administration)
1 Chargé de mission Réseau de formateur interne (A)

HAUTS DE FRANCE
ORGANIGRAMME CIBLE CST DU 28/04/2025

Postes autorisés : 219 (dont 3 postes mis en réserve)

3 postes en réserve :
1 Directeur
1 Responsable de service
1 Assistant de direction

Pour information, contrats de projet : 2

DEPARTEMENT GESTION DU PERSONNEL

1 Responsable de Département (A) (Manager de direction)

SERVICE CARRIERE ET PAIE SERVICES ET PORTS

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint (A) (Manager intermédiaire)
10 Gestionnaires carrière et paie (Gestionnaires RH) (B)

SERVICE CARRIERE ET PAIE LYCEES ET CREPS

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de secteur (A) (Manager de proximité)
4 Gestionnaires carrière et paie (Gestionnaires RH) (B)
2 Gestionnaires chômage (Gestionnaires RH) (B)
1 Responsable de secteur (A) (Manager de proximité)
8 Gestionnaires carrière et paie (Gestionnaires RH) (B)
4 Gestionnaires suppléance (Gestionnaire RH) (B)

SERVICE MALADIE ET ACCIDENT

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de service Adjoint (A) (Manager intermédiaire)
17 Gestionnaires RH (B)

SERVICE EXPERTISE STATUTAIRE ET GESTION ADMINISTRATIVE DES ELUS

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
2 Chargés de mission (A) (Chargé de mission)
1 Gestionnaire Administratif (B) (gestionnaire RH)

SERVICE RETRAITE

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
7 Gestionnaires RH (B)