SUJET NATIONAL POUR L'ENSEMBLE DES CENTRES DE GESTION ORGANISATEURS

ATTACHE TERRITORIAL

TROISIEME CONCOURS

SESSION 2011

EPREUVE DE RAPPORT

SPECIALITE : **ANALYSTE**

A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

- **Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni signature ou paraphe.**
- **Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) autre que celle figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier ne doit apparaître dans votre copie.**
- **Seul l'usage d'un stylo soit noir soit bleu est autorisé (bille, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.**

Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.

Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce document comprend un sujet de 2 pages et un dossier de 33 pages.
S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

SUJET NATIONAL POUR L'ENSEMBLE DES CENTRES DE GESTION ORGANISATEURS

TROISIEME CONCOURS D'ATTACHE TERRITORIAL

SESSION 2011

spécialité ANALYSTE

EPREUVE D'ADMISSIBILITE — Durée : 4 heures / Coefficient : 4

Rédaction, à partir des éléments d'un dossier, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à concevoir et à mettre en place une application automatisée dans une collectivité territoriale.

Sujet :

Attaché territorial, vous êtes chargé de mission auprès du Directeur général des services (DGS) d'une Communauté d'agglomération. Analyste, votre rôle est de servir d'interlocuteur entre les informaticiens (point de vue du technicien et avis sur les potentialités des technologies) et les utilisateurs.

Votre DGS souhaite, dans un but d'optimisation de la performance, constituer un guide des procédures internes, en utilisant un logiciel spécialisé.

En collaboration avec la Direction des Technologies Informatiques (DTI) la Direction de l'Evaluation et Performance (DEP) en charge des problématiques d'organisation, a préparé le dossier technique de réalisation de ce projet.

Dans ce cadre, le DGS vous demande un rapport permettant de comprendre les enjeux de la mise en œuvre d'une démarche de gestion informatisée des procédures, les résultats que l'on peut en attendre, en particulier au travers d'une démarche pilote : l'optimisation de la gestion des délais de paiement.

Ce rapport doit également permettre de dégager les éléments de mise en œuvre de solutions opérationnelles appropriées.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances.

SOMMAIRE DU DOSSIER

Dossier de 33 pages

DOCUMENT 1 :	Workflow – Gestion des processus métiers *Site internet www.commentcamarche.net, mars 2011*	**3 p.**
DOCUMENT 2 :	Les compétences d'une communauté d'agglomération *Site internet Carrefour des Collectivités Territoriales www. carrefourlocal.senat.fr, avril 2011*	**2 p.**
DOCUMENT 3 :	Mise en œuvre du guide des procédures interne - Analyse des besoins, logiciel de gestion des procédures (dossier technique), *Communauté d'agglomération X - Directions : Evaluation de la Performance ; Technologies Informatiques.*	**10 p.**
DOCUMENT 4 :	Les délais de paiement des Collectivités locales passent à 40 jours dès le 1er janvier 2009 *Site internet du Bulletin Officiel des annonces des marchés publics, www.BOAMP.fr, 1er juin 2009*	**1 p.**
DOCUMENT 5 :	Optimiser la performance de votre entreprise par une approche pragmatique et efficace d'analyse des processus *Plaquette commerciale de Business Process Society (société fictive), 2011*	**12 p.**
DOCUMENT 6 :	Définir des processus modulaires *01 Informatique n°1782, 18 octobre 2011*	**1 p.**
DOCUMENT 7 :	Amélioration des processus et économies dans les Vosges *La Gazette des Communes n°2068, 7 mars 2011*	**1 p.**
DOCUMENT 8 :	S'engager dans une démarche « processus » *La Gazette des Communes n° 1904, 8 octobre 2007*	**3 p.**

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents volontairement non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Solutions de Gestion des processus métier (BPM) : définition

Les systèmes de Gestion des processus métier (BPM) permettent la définition des processus et simplifient la gestion des échanges d'informations au sein de l'entreprise au travers d'une approche globale des processus, aussi bien du point de vue humain, c.-à-d. des employés, clients et partenaires, que du point de vue applicatif (les applications et les bases de données). Les systèmes BPM constituent un instrument de pilotage à la disposition des dirigeants d'entreprise. Ils facilitent l'analyse et l'adaptation des processus en vue de l'optimisation de la performance. Il convient cependant de ne pas confondre la Gestion des processus métier et la Gestion de performance d'entreprise dont l'abréviation est aussi BPM.

Bénéfices des solutions de Gestion des processus métier

- La modélisation des processus
- L'automatisation de la mise en place des politiques
- L'amélioration de la gestion des projets en cours
- L'optimisation des processus
- La création d'un système centralisé de gestion des flux de travail.

Défis liés aux solutions de Gestion des processus métier

- Le changement de la culture d'entreprise en vue de mettre en œuvre une nouvelle stratégie de gestion des processus métier constitue l'un des principaux défis en matière de BPM. Pour cette raison, il est nécessaire de soigneusement définir les nouveaux rôles et les nouvelles structures et responsabilités dans le but de mettre en exergue et d'optimiser les bénéfices de la BMP
- Aussi, il est important de se renseigner, notamment auprès des éditeurs, quant aux avantages et inconvénients de la démarche de conception de processus
- De même qu'il est fortement recommandé de susciter l'adhésion des utilisateurs dès le début du projet. Impliquer les utilisateurs d'entrée de jeu permet de bénéficier d'un précieux retour d'expérience à propos de l'interface utilisateur. Enfin, le BPM s'avère une entreprise perpétuelle car une fois l'implantation terminée, les utilisateurs devront veiller à la gestion et au pilotage des processus et cela, de façon permanente.

Rôle du Centre d'évaluation des solutions de Gestion des processus métier

- Pour déterminer vos impératifs quant à la représentation des flux de travail
- Évaluer les solutions sur la base de critères relatifs à la modélisation et au pilotage des processus, à la sécurité, au travail collaboratif, à la gestion des formulaires
- Passer en revue les solutions capables de prendre en charge l'architecture de votre infrastructure informatique.

Les processus correspondent au « système nerveux » des organisations, qu'ils soient transverses en interne ou partagés entre plusieurs entités. Ils se déclinent en procédures au niveau de la description d'une chaîne d'activités : Qui fait quoi ? Dans quel ordre ? Pour produire quels services ?

L'objectif est de créer un outil de management transversal, qui permette aux directions et aux agents une connaissance précise des pratiques et des modalités de réalisation des tâches, et de rendre lisibles les rôles, les fonctions et les responsabilités de chacun

Il s'agit de sécuriser les agents dans leurs pratiques professionnelles, et en participant à une homogénéité du traitement des modes opératoires, de contribuer à la qualité, la maîtrise des délais et des coûts

Workflow

On appelle "**WorkFlow**" (traduisez littéralement "flux de travail") la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqué dans la réalisation d'un **processus métier** (aussi appelé *processus opérationnel*). Le terme de Workflow pourrait donc être traduit en français par *Gestion électronique des processus métier*.

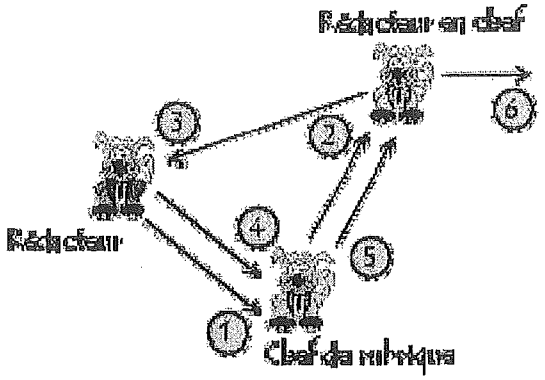
Un processus métier représente les interactions sous forme d'échange d'informations entre divers acteurs tels que :

- des humains,
- des applications ou services,
- des processus tiers.

De façon pratique, un WorkFlow peut décrire :

- le circuit de validation,
- les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus,
- les délais à respecter,
- les modes de validation

Il fournit en outre, à chacun des acteurs, les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Pour un processus de publication en ligne par exemple, il s'agit de la modélisation des tâches de l'ensemble de la chaîne éditoriale, de la proposition du rédacteur à la validation par le responsable de publication :



L'exemple ci-dessus est une représentation très schématique de ce que pourrait être un workflow de publication de document sur un [intranet.php3 intranet] à l'aide d'une interface de publication :

- Le rédacteur propose un article au chef de rubrique
- Le chef de rubrique regarde le document et le valide
- Le rédacteur en chef trouve que le document possède des éléments incompatibles avec l'actualité et retourne le document au rédacteur
- Le rédacteur revoit sa copie et la soumet au chef de rubrique
- Le chef de rubrique corrige quelques coquilles et transmet l'article au rédacteur en chef
- Le rédacteur en chef valide le document pour une publication en ligne

Typologies de workflow

On distingue généralement deux types de Workflow :

- Le **workflow procédural** (aussi appelé *workflow de production* ou *workflow directif*) correspondant à des processus métiers connus de l'entreprise et faisant l'objet de procédures préétablies : le cheminement du workflow est plus ou moins figé ;
- Le **workflow ad hoc** basé sur un modèle collaboratif dans lequel les acteurs interviennent dans la décision du cheminement : le cheminement du workflow est dynamique.

Moteur de workflow

Le moteur de workflow est l'outil permettant de modéliser et d'automatiser les processus métiers de l'entreprise. Ce type d'outil permet ainsi de formaliser les règles métier de l'entreprise afin d'automatiser la prise de décision, c'est-à-dire la branche du workflow à choisir, en fonction du contexte donné.

DOCUMENT 2

Site internet Carrefour des Collectivités Territoriales, www. carrefourlocal.senat.fr,
Les compétences d'une communauté d'agglomération, *avril 2011*

1er janvier 2002

1) Les compétences d'une communauté d'agglomération

L'article L. 5216-5 du Code général des Collectivités territoriales énumère les compétences que la communauté d'agglomération exerce de plein droit aux lieu et place des communes membres, et les compétences qu'elle doit choisir d'exercer par cinq compétences facultatives.

Cet article est ainsi rédigé :

I. – La communauté d'agglomération exerce de plein droit aux lieu et place des communes membres les compétences suivantes :

1°) En matière de développement économique : création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire qui sont d'intérêt communautaire ; actions de développement économique d'intérêt communautaire ;

2°) En matière d'aménagement de l'espace communautaire : schéma directeur et schéma de secteur ; création et réalisation de zones d'aménagement concerté d'intérêt communautaire ; organisation des transports urbains au sens du chapitre II du titre II de la loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs, sous réserve des dispositions de l'article 46 de cette loi ;

3°) *(L. n° 2000-1208 du 13 déc. 2000, art. 64)* « En matière d'équilibre social de l'habitat : programme local de l'habitat ; politique du logement d'intérêt communautaire ; actions et aides financières en faveur du logement social d'intérêt communautaire ; réserves foncières pour la mise en œuvre de la politique communautaire d'équilibre social de l'habitat ; action, par des opérations d'intérêt communautaire, en faveur du logement des personnes défavorisées ; amélioration du parc immobilier bâti d'intérêt communautaire ; »

4°) En matière de politique de la ville dans la communauté : dispositifs contractuels de développement urbain, de développement local et d'insertion économique et sociale d'intérêt communautaire ; dispositifs locaux, d'intérêt communautaire, de prévention de la délinquance.

II. – La communauté d'agglomération doit en outre exercer aux lieu et place des communes au moins trois compétences parmi les cinq suivantes :

1°) Création ou aménagement et entretien de voirie d'intérêt communautaire ; création ou aménagement et gestion de parcs de stationnement d'intérêt communautaire ;

2°) Assainissement ;

3°) Eau ;

4°) En matière de protection et de mise en valeur de l'environnement et du cadre de vie : lutte contre la pollution de l'air, lutte contre les nuisances sonores, élimination et valorisation des déchets des ménages et déchets assimilés ou partie de cette compétence dans les conditions fixées par l'article L. 2224-13 ;

5°) Construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire.

Le choix de ces compétences est arrêté par décision des conseils municipaux des communes intéressées dans les conditions de majorité qualifiée requise pour la création.

(L. n° 2000-1208 du 13 déc. 2000, art. 64) « II. bis – La communauté d'agglomération est titulaire du droit de préemption urbain dans les périmètres fixés, après délibération concordante de la ou des communes concernées, par le conseil de communauté pour la mise en œuvre de la politique communautaire d'équilibre social de l'habitat. »

III. – Lorsque l'exercice des compétences mentionnées aux I et II du présent article est subordonné à la reconnaissance de leur intérêt communautaire, cet intérêt est déterminé à la majorité des deux tiers du conseil de la communauté d'agglomération.

IV. – La communauté d'agglomération peut transférer certaines de ses compétences à un syndicat mixte dont le périmètre inclut en totalité le périmètre communautaire après création du syndicat ou adhésion de la communauté.

V. – Par convention passée avec le département, une communauté d'agglomération peut exercer pour le département tout ou partie des compétences d'aide sociale que celui-ci lui confie.

VI. - La communauté d'agglomération peut attribuer des fonds de concours aux communes membres afin de contribuer à la réalisation ou au fonctionnement d'équipements d'intérêt commun.

2 – Les compétences des communautés d'agglomération nouvelle

Au terme des articles L. 5333-1 et suivants, les compétences d'une communauté d'agglomération nouvelle sont distinctes de celles d'une communauté d'agglomération.

Le Code général des Collectivités territoriales prévoit que ce type de communauté exerce les compétences des communes en matière de programmation et d'investissement dans les domaines de l'urbanisme, du logement et des transports.

Les communes membres d'une communauté d'agglomération nouvelle peuvent à tout moment lui transférer tout ou partie des compétences visées à l'article L. 5216-5, ainsi que les biens équipements ou services publics nécessaires à l'exercice de ses compétences.

DOCUMENT 3

Communauté d'Agglomération X
Directions :
Evaluation de la Performance
Technologies Informatiques

Mise en œuvre du Guide des Procédures Internes

Analyse des besoins
Logiciel
de Gestion des Procédures
(dossier technique)

Présentation générale de la Collectivité

La Communauté d'Agglomération est un Établissement Public de Coopération Intercommunale, régi par les articles L. 5210-1 et suivants du Code Général des Collectivités Territoriales.

Elle est placée sous l'autorité du Conseil Communautaire, constitué de 80 conseillers municipaux délégués par les communes.

Les conseillers communautaires élisent leur président, puis les vice-présidents qui ont chacun en charge un secteur important de l'activité communautaire.

Le Conseil Communautaire règle par ses délibérations les affaires qui relèvent de ses compétences, au titre d'un transfert des compétences attribuées aux Communes.

Quelques chiffres clés

La Communauté d'Agglomération est composée de 19 communes, pour une population totale d'environ 220 000 habitants sur plus de 25 000 hectares

Les grands secteurs d'activité de la Collectivité peuvent se résumer par ces quelques chiffres :

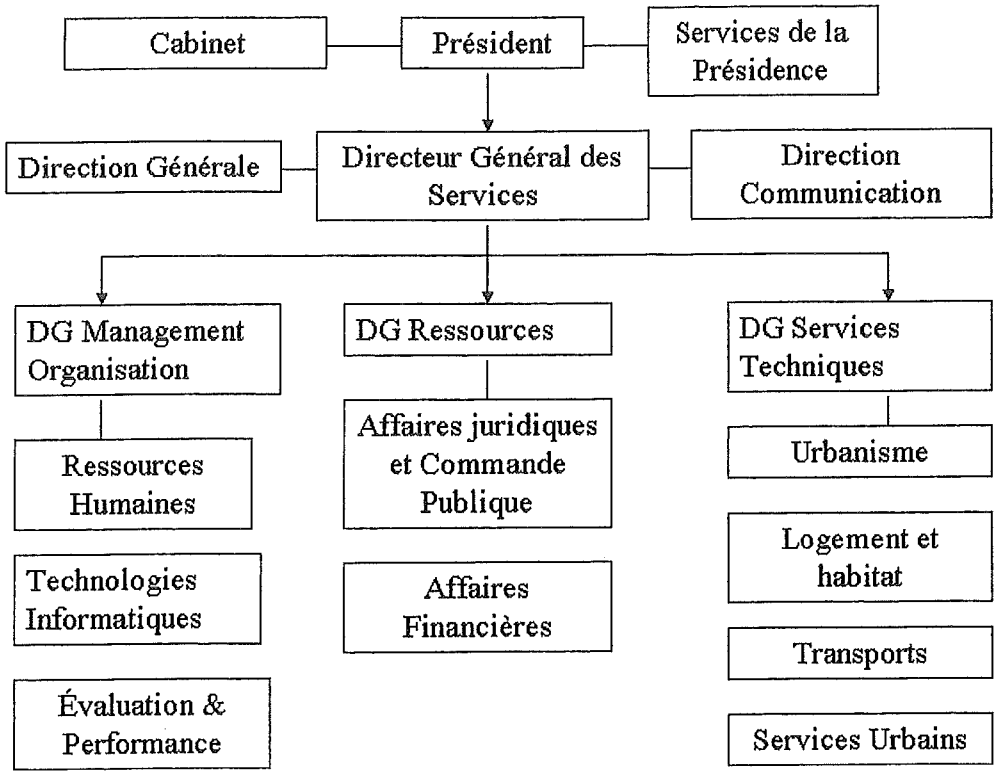
- 650 km de rues à entretenir
- 12 millions de voyageurs transportés chaque année
- 25 000 logements sociaux locatifs
- 2 500 ha d'espaces verts
- 660 km de réseaux d'assainissement et 8 millions de m3 d'eau traités par an
- 100 000 tonnes de déchets ménagers collectés chaque année

- Un budget annuel, tous postes confondus, supérieur à 400 millions d'Euros
- 1400 agents

L'organigramme général de la Collectivité

Pour accomplir ses missions, la Communauté d'Agglomération dispose de Services Administratifs et Techniques, chargés de préparer et d'exécuter le travail et les décisions du Conseil de Communauté.

Ces Services sont organisés en Directions fonctionnelles et opérationnelles.



La Communauté d'Agglomération a l'intention de procéder à la constitution de son référentiel des Procédures internes. Dans ce cadre sont analysées les besoins liés à la mise en œuvre d'un système informatisé de gestion de ses procédures internes.

Le document a pour objectif de décrire les attentes générales de la Collectivité en termes de besoins fonctionnels, et reprend les éléments suivants :

1. Le contexte général du projet
2. La couverture fonctionnelle
3. Le cadre technique de l'architecture informatique actuelle et cible.

Contexte général du projet

Optimiser la gestion des processus et des procédures associées, permet de proposer des services plus efficaces, de réduire les coûts et de satisfaire les exigences sur le plan de la qualité.

La description des procédures sous l'angle « services rendus » constitue un facilitateur de transversalité, et permet de mettre en évidence des dysfonctionnements issus de l'organisation en silo, par le biais notamment de « bonnes pratiques », ainsi que de la vision de la manière dont la tâche de chacun s'inscrit dans la globalité.

C'est un dispositif d'amélioration permanent.

Les acteurs

La Direction de l'Evaluation et de la Performance (DEP) est l'une des trois Directions de la Direction Générale du Management et de l'Organisation (DGMO), avec la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Technologies Informatiques.

Elle est constituée de trois services :
- Consultance et Organisation
- Contrôle de Gestion
- Systèmes d'Information

Le Service « Consultance et Organisation » intervient principalement sur quatre aspects, qui se complètent :

- Réalisation d'audits fonctionnels, qui correspondent généralement à une fonction transversale et structurante de la Collectivité. Ils débouchent sur la mise en place de nouveaux systèmes d'information.
- Réalisation d'audits organisationnels, qui sont menés à différents niveaux, organisationnels, humains, financiers (démarche de contrôle de gestion). Ils visent des propositions de réorganisation pratique des Directions/Services concernés.
- L'assistance méthodologique à la maîtrise d'ouvrage pour la gestion de projets, à travers l'aide à la formalisation des besoins, la mise en œuvre du projet, l'accompagnement du changement.
- Le pilotage, à travers essentiellement le travail de définition des indicateurs. Ce travail s'effectue dans le cadre des trois missions précédentes, et est réalisé par les auditeurs ou chefs de projet concernés.

Ces différentes activités donnent naissance et s'appuient sur la réalisation de procédures fixant l'organisation : définition des flux d'information, responsabilités, actions, règles de gestion.

Le service a ainsi la charge de la gestion des procédures internes de la Collectivité, en particulier (mais non uniquement) les procédures fonctionnelles transversales et structurantes.

Cette mission doit donner lieu à la réalisation d'un Référentiel des Procédures Communautaires, accessible à tous, et constituant le référentiel des Procédures de la Collectivité.

Une équipe du service est chargée de la gestion de ce Guide des procédures, c'est à dire de sa vie quotidienne : gestion des versions des procédures, cohérence globale, diffusion, évaluation.

Un ensemble de documents associés est également produit par cette équipe, la typologie qui suivante :

- Procédure fonctionnelle : la formalisation des procédures décrites plus haut
- Mode opératoire : document décrivant l'enchaînement des tâches en vue d'un objectif, au niveau du poste de travail
- Outil de communication sur les procédures :
- Fiches de procédure : fiche synthétique décrivant une procédure très circonscrite

Afin d'assurer la centralisation, la bonne gestion et la diffusion du Guide des Procédures et des documents associés, la Collectivité souhaite la mise en place d'un outil de gestion des procédures.

Couverture fonctionnelle d'un logiciel de Gestion des Procédures :

Quelques définitions :

Dans toute la suite, le terme « procédures » recouvre la définition suivante : une suite ordonnée d'actions destinée à produire un résultat.

De type organisationnel, une procédure consiste en un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec et à l'aide de moyens, selon un certain nombre de règles, en vue d'une finalité.
Une procédure peut être transversale, c'est à dire comprendre des activités réalisées par différents services.

L'identification de la procédure passe par les étapes suivantes :

- Détermination de **l'intitulé** de la procédure
- Définition du **but** et de la **raison d'être**
- Identification du **contexte**
- Identification des **intervenants** ou **acteurs**
- Détermination de leurs **rôles**
- Détermination des **conditions de déclenchement**
- Description chronologique des actions : **séquencement**
- Identification des **flux d'information** : données d'entrées, de sorties
- Définition des **conditions de fin**
- Établissement des **interactions** potentielles **avec d'autres procédures**
- Détermination des **outils** et **documents** associés
- Commentaires associés pour expliciter certains points du processus, par exemple les délais

Afin de partager son utilisation, la procédure doit être formalisée suivant des normes internes :

- Un logigramme, c'est à dire une représentation graphique de la procédure, matérialisant les flux d'informations et les différentes tâches par acteur
- Une description textuelle de la procédure

- Une cartographie fonctionnelle : représentation graphique qui donne à voir l'ensemble des procédures que la collectivité met en œuvre pour assurer les missions qui sont les siennes. Il s'agit d'une vue statique et globale de l'ensemble de ces procédures.

Besoins :

Le logiciel doit permettre la formalisation des procédures réalisées, suivant les normes retenues par la Collectivité.

Ceci implique donc de pouvoir créer à la fois les logigrammes et les éléments textuels dans le logiciel.

Normes :

Afin de pouvoir réaliser de manière homogène cette formalisation, il faut pouvoir créer des modèles de normes. Ces modèles pourront permettre une aide à la formalisation, en ne présentant que les symboles prévus dans le cadre de la norme.

Une gestion des versions de modèles est nécessaire : toute modification d'un symbole du modèle doit être répercutée dans l'ensemble des procédures décrites dans l'outil.

De même, des modèles d'éléments textuels doivent pouvoir être créés et utilisés. Il devra être possible, par exemple, de créer les différents « champs » textuels nécessaires (par exemple, « Contexte », « Objectifs », etc.).

Une gestion des versions de modèles est également nécessaire à ce niveau.

Les différents modèles devront être largement personnalisables par la Collectivité.

Cartographie fonctionnelle :

Le logiciel devra permettre la formalisation de la cartographie fonctionnelle de la Collectivité, c'est à dire sa représentation graphique.

Cette cartographie constitue le « point d'entrée » lors de la consultation du système par un utilisateur : il devra ensuite être possible d'atteindre les procédures concernées via un simple clic sur la cartographie.

La représentation de la cartographie fonctionnelle devra être personnalisable.

Un système de gestion de versions est également demandé à ce niveau.

Procédures :

Comme vu précédemment, il doit être possible de créer facilement les procédures via un maximum d'opérations ergonomiques (clics, assistance via des modèles de création, ...). La modification doit également être simple.

Les procédures formalisées devront pouvoir être accessibles suivant différentes approches :

- Soit par le biais de la cartographie fonctionnelle, via un simple clic
- Soit en « zoomant » sur une procédure, en cas de procédures « imbriquées »
- Soit en cliquant sur les points de sortie de la procédure, en cas de renvoi à une autre procédure

Il sera donc nécessaire de définir les points d'entrée et de sortie des différentes procédures dans l'outil, et de naviguer entre les différentes procédures en cliquant sur les points de sortie.

En cas de modification ou suppression de ces points d'entrée/sortie, un système d'alertes permettra de repérer les procédures liées concernées.

De même, en cas de modification/suppression d'une procédure dans sa globalité, il devra être possible de repérer les procédures liées concernées.

Un système de gestion des versions des procédures est nécessaire, incluant une possibilité de commentaire sur les raisons de la modification, l'auteur de la modification et la date.

Un système de gestion de l'état de la procédure est nécessaire, permettant de gérer les différents stades de validation de la procédure : en cours de création, validé, archivé...

Il sera possible de définir des règles de gestion à affecter à différentes tâches des procédures, et de gérer ces différentes règles de gestion : possibilité de les utiliser d'une procédure à une autre, de les dupliquer, vision des procédures concernées par telle règle de gestion, répercussion des modifications sur toutes les procédures utilisant cette règle.

Une gestion des versions est nécessaire à ce niveau, aisni que la possibilité d'associer des indicateurs à certaines étapes des procédures, ainsi qu'aux règles de gestion.

Documents associés :

Il sera possible d'associer à la procédure les différents documents issus de la typologie décrite plus haut. Ces documents seront fournis aux formats bureautiques standard (Microsoft Word, PowerPoint).

Une gestion des versions est également demandée à ce niveau.

Exports et Editions :

Il sera possible d'exporter les procédures au format html, ainsi que d'intégrer directement le produit sur l'Intranet Communautaire.

Les documents attendus en sortie sont le logigramme des procédures, ainsi que les éléments textuels. Il devra être possible de personnaliser ces éditions : niveau de zoom, en-tête, logo, champs à faire apparaître, forme des symboles, etc.

Profils d'utilisateurs :

Une gestion des profils d'utilisateurs doit être prévue, permettant la définition des droits associés : création, modification, suppression, lecture.

Cette définition de droits pourra s'appliquer sur différents objets gérés : cartographie fonctionnelle, procédures, éléments textuels, documents associés,...

Une grande facilité et souplesse d'utilisation est demandée pour la consultation par les utilisateurs.

Procédure pilote proposées : Maîtriser les Délais de Paiement (DMP)

Enjeux pour la Collectivité :

- Financier : chaque dépassement du délai maximum de paiement ouvre droit à des intérêts moratoires, sur indication par le Comptable de la date effective de paiement.
- Image de la Collectivité à l'extérieur

Situation actuelle :

Un audit de la situation actuelle a été effectué en collaboration avec nos collègues de la Direction des Finances.

Les statistiques réalisées sur les factures payées entre le 1er Janvier et le 5 Décembre 2010 ont montré que :

15529 ont été payées (cas normal, hors suspensions et annulations) sur la période considérée.

3541 factures sont en dépassement, soit environ 23%.
Ces factures en dépassement peuvent être décomposées en :

- 10.2% mandatées entre 30 et 45 jours
- 12.6% au delà de 45 jours.

Le coût estimatif des intérêts qu'auraient représenté ces dépassements est de **181 708 Euros.**

Les principales raisons des retards :

- Réception de la Facture aux Finances: nombreuses voies d'acheminement (arrivées de factures dans les services et chantiers, à l'accueil, au courrier, directement aux Finances), ce qui génère des erreurs et des retards
- Difficulté à connaître la date précise d'arrivée de la facture à la Collectivité
- Difficulté à identifier les factures en tant que telles
- Difficultés à identifier le service gestionnaire
- Délai de traitement dans les services parfois beaucoup trop long
- Factures reçues alors que service non fait
- Circuits de transmission via le courrier interne à fiabiliser et raccourcir
- Délai de traitement incompressible aux Finances (mandatement, signature,...)

Compte tenu des enjeux, il est donc proposé de tester le dispositif (avec le logiciel, une fois qu'il sera acquis) et les méthodes de formalisation et d'optimisation, en travaillant sur les éléments suivants :

La réception des factures

Organiser la réception des factures considérants qu'il existe aujourd'hui plusieurs circuits Service Dépenses (Direction des Finances) Service Courrier, directement au Service gestionnaire (sans passer par la Direction des Finances)

Mise en place d'un système de traçabilité et d'alertes

Le traitement des factures :

Les factures doivent pouvoir être identifiées comme telles. De la même manière, il faut pouvoir identifier rapidement le bon service gestionnaire. Une organisation est à étudier lorsque plusieurs services sont concernés par une facture, d'autant que les intérêts moratoires seront prélevés sur les Services gestionnaires en cas de responsabilité de ces derniers.

Le traitement des factures par le Service Dépenses :
L'objectif est d'éviter les renvois éventuels aux Services Gestionnaires, il faut donc organiser le pré-contrôle et la circulation de l'information, entre les Services communautaires, mais aussi avec les fournisseurs, en particulier pour gérer les erreurs éventuelles dans l'établissement des factures.

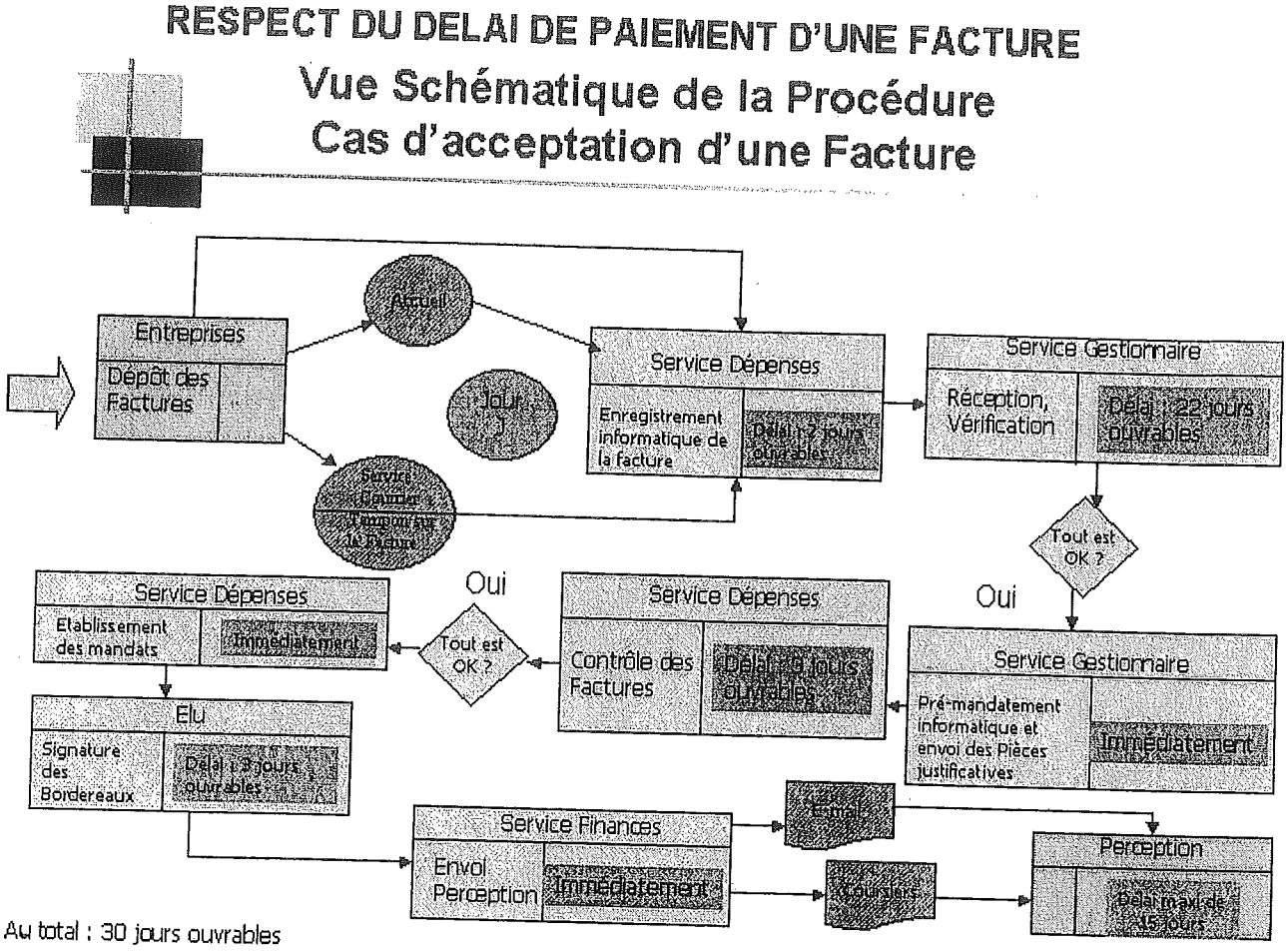
Le traitement des Factures par le Service Gestionnaire
Le Service a vingt-deux jours ouvrables pour traiter la facture (pas d'erreur sur la facture, vérification du service fait, vérification de l'imputation, type de dégagement ...) Une alerte devra rappeler cette échéance dix jours avant l'expiration du délai.

Les factures ne concernant pas le Service doivent être renvoyées aux Finances.

Principaux jalons de la procédure :

Retour au Service Dépenses
Signature des mandats (Elu)
Echanges avec la Perception

A titre d'exemple ce que pourrait être la représentation graphique d'une telle procédure



L'architecture des Systèmes d'Information de la Collectivité

L'évolution technologique des systèmes informatiques est conditionnée par la prise en compte de 5 facteurs déterminants :

- maintenir les coûts d'exploitation les plus faibles,
- garantir le taux de disponibilité le plus élevé,
- assurer un niveau de sécurité optimum,
- pouvoir intégrer différentes architectures,
- faire évoluer en douceur les habitudes de travail des utilisateurs.

L'axe privilégié par la Direction des Systèmes d'Information de la Collectivité est donc orienté vers les technologies de type intranet/extranet. Cela a des conséquences sur le choix des technologies employées, notamment en matière de sécurité.

Le système d'information doit être vu comme un ensemble d'applicatifs indépendants qui vont communiquer par échange de messages ou web services.

La contrainte pour toute nouvelle application est de s'intégrer dans cette plate-forme intranet Websphere, et d'être accessible depuis le portail intranet.

La solution retenue pour l'architecture intranet est le produit IBM Websphere et Websphere Portail Server (WPS V5.1 WAS 5.1.1.4) et Websphere Content Management (WCM 3) monté en cluster.

L'authentification sur l'intranet des utilisateurs se fait par l'annuaire LDAP (Lotus Domino) et par l'utilisation du protocole SSO LTPA.

Tous les environnements applicatifs doivent de même s'inscrire dans l'environnement de stockage réseau SAN (baie de stockage ESS d'IBM) et fonctionner en environnement Linux Red Hat et/ou Windows 2003 Server (technologie hyperviseur type VMWARE ESX)

Toutes les sauvegardes des données de productions sont impérativement réalisées sur le logiciel pilote Tivoli Storage Managenent (TSM).

La base de données devra impérativement tourner sous Oracle. Des précisions devront être données quant aux types de licences et à la version. Pour une meilleure cohérence, la version 10g est-obligatoire. L' installation devra impérativement se faire en Oracle 10g Standby Database (Data Guard)sur 2 sites (Backup et production)

Dans le cadre de l'évolution vers une architecture de type SOA, la Communauté a adopté comme outil fédérateur **iBOLT**, l'EAI de la société Magic Software.

Les outils informatiques acquis par la Communauté dans le cadre de la mise en œuvre du SI de gestion des programmes devront être interfaçables (et de préférence au plus haut niveau) avec le bus entreprise via iBolt.

La solution devra s'intégrer dans les réseaux informatiques de la Communauté (Réseau Ethernet local et distant via protocole TCPIP).

Le Front Office devra être compatible avec IE 6.0, avec les JAVA standards de Microsoft et SUN.

Toutes les applications mises en œuvre dans le cadre de la gestion des programmes devront fonctionner en mode intranet et être indépendant des OS et des logiciels installés sur les postes de travail et plus particulièrement indépendant de la suite bureautique du poste. L'application devra supporter le mode de fonctionnement en cluster.

Les serveurs devront avoir une référence de temps commune et extérieure (serveur NTP).

La Communauté favorise une solution de type Intranet. Cependant dans le cas où le progiciel ne respecte pas le standard Communautaire et fonctionne uniquement en mode client/serveur traditionnel, le progiciel devra être compatible avec Citrix (Metaframe XP, présentation serveur 4) et NFUSE

DOCUMENT 4

Bulletin Officiel des annonces des marchés publics, site internet www.BOAMP.fr,

Les délais de paiement des Collectivités locales passent à 40 jours dès le 1er janvier 2009,

1er juin 2009

A partir du 1er janvier 2009, le délai de paiement des marchés publics est ramené à 40 jours (au lieu de 45 jours) pour les collectivités locales, malgré un avis défavorable de l'AMF : "Ceci a été adopté contre toute attente, commente le site, par le décret de mise en œuvre du plan de relance économique dans les marchés publics, en date du 19 décembre 2008" et de la Commission consultative d'évaluation des normes (CCEN).

Cette mesure prévoit que le délai global de paiement pour les collectivités territoriales et leurs établissements publics est ramené à :

- 40 jours (au lieu de 45) à compter du 1er janvier 2009,
- 35 jours à compter du 1er janvier 2010
- et 30 jours à compter du 1er juillet 2010 (comme l'Etat) .

Au-delà de ces délais, les entreprises victimes de retard de paiement pourront demander des intérêts moratoires. Le taux des intérêts moratoires dus aux entreprises par l'Etat et les collectivités locales, soit le taux de refinancement de la BCE majoré de 7 points à compter du 1er janvier 2009. Le taux des intérêts moratoires en résultant est donc de 9,50% (BCE: 2,5% +7 points à compter du 21 décembre 2008).

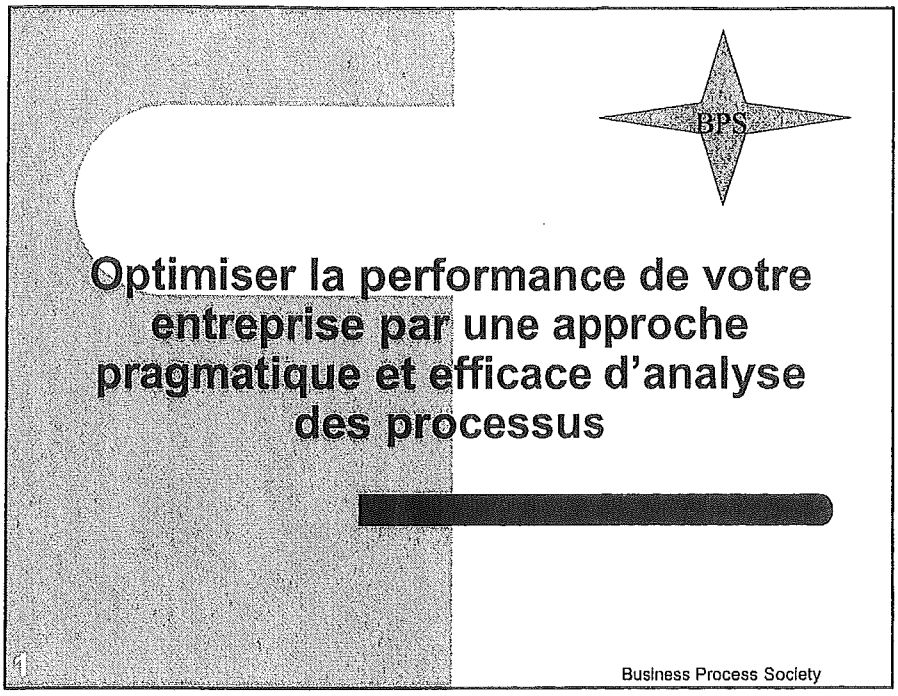
Cette mesure prise sans réelle concertation, peut laisser imaginer que les plus petites collectivités territoriales risque de rencontrer des problème pour tenir ces délais.

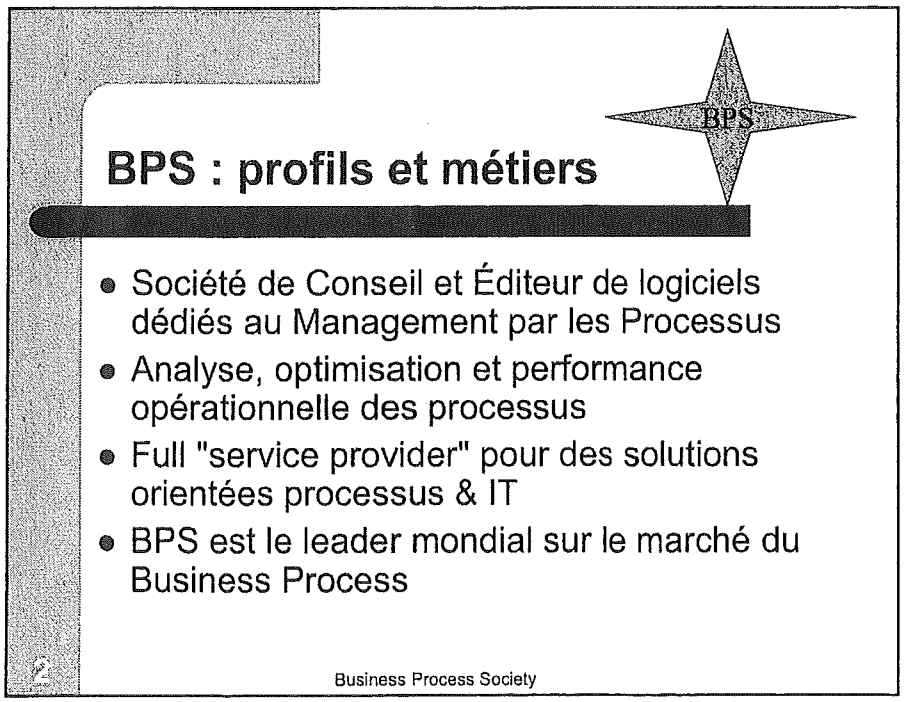
Articles d'actualités en rapport avec la news :

La Commission Européenne appelle au développement de la facturation électronique dans les marchés publics
Le code des marchés publics prévoit une avance minimale
La délinquance environnementale bientôt prise en compte dans les marchés publics ?
Le paiement dans les marchés publics
Délais de Paiement en 2006

DOCUMENT 5

Plaquette commerciale de Business Process Society (société fictive), 2011





Nos références

- Plus de 7000 Clients dans le Monde
- Des Références Majeures en France
  - Banque & Assurance
  - Industrie
  - Secteur Public
  - Transport
  - Tourisme
- Services
  - Biens de Consommation
  - Distribution
  - Biens d'Équipements

BPS – Position de leader

- N°1 Mondial des solutions de BPM
  - Plus de 15 ans d'Innovation
  - Disponible dans plus de 25 langues
  - En tête de l'évaluation des outils
- leaders du marché
  - Technologie Brevetée
  - "Full Web"
  - Supporte de nombreux standards
  - (BPEL, BPML, UML, BPMN, etc.)
- Support mondial (Help Desk Award)
  - Partenariat Stratégique avec SAP/Oracle

Qu'est-ce qu'une "Solution BPS" ?

- Grâce à une forte intégration logiciel/méthodes, les Solutions BPS permettent d'exploiter la pleine capacité de la plate-forme BPS.
- Combinaison des produits de la plate-forme BPS en vue de faciliter la prise en compte des enjeux clients
- Méthodologie fondée sur les Meilleures Pratiques - approche BPS Value Engineering
- Déployées dans de nombreux projets client, concentrent le savoir-faire des consultants de BPS

Enjeux

- Quelles sont vos préoccupations ?
  - Mieux maîtriser votre performance : coût et délais,
  - Optimiser le dimensionnement des équipes,
  - Réduire les délais des processus,
  - Améliorer la qualité de service,
  - Améliorer la connaissance et la communication des processus,
  - Éliminer les cloisonnements dans l'organisation,
  - Sensibiliser et mobiliser l'entreprise autour d'un projet d'amélioration de la performance,
  - Organiser et piloter la mise en oeuvre des améliorations,
  - Prioriser les chantiers d'amélioration.

BPS - Roadmap

- La phase stratégique permet :
  - L'analyse des facteurs clés de succès permet de comparer le niveau de maîtrise des leviers de performance avec celui attendu au regard de l'importance des segments de marché
  - L'identification des facteurs clés de succès à améliorer en priorité
  - La définition du périmètre du projet

7

Business Process Society

BPS - Roadmap

- La phase « design » permet :
  - Modéliser les processus existants
  - Analyse de la connaissance des processus par simple clic en utilisant les rapport prédéfinis et les analyses grâce aux outils BPS
  - La cartographie structurée des processus et du SI apporte une compréhension globale de la transformation
  - Identifier les points d'optimisation et d'amélioration
  - L'utilisation de modèles de référence

8

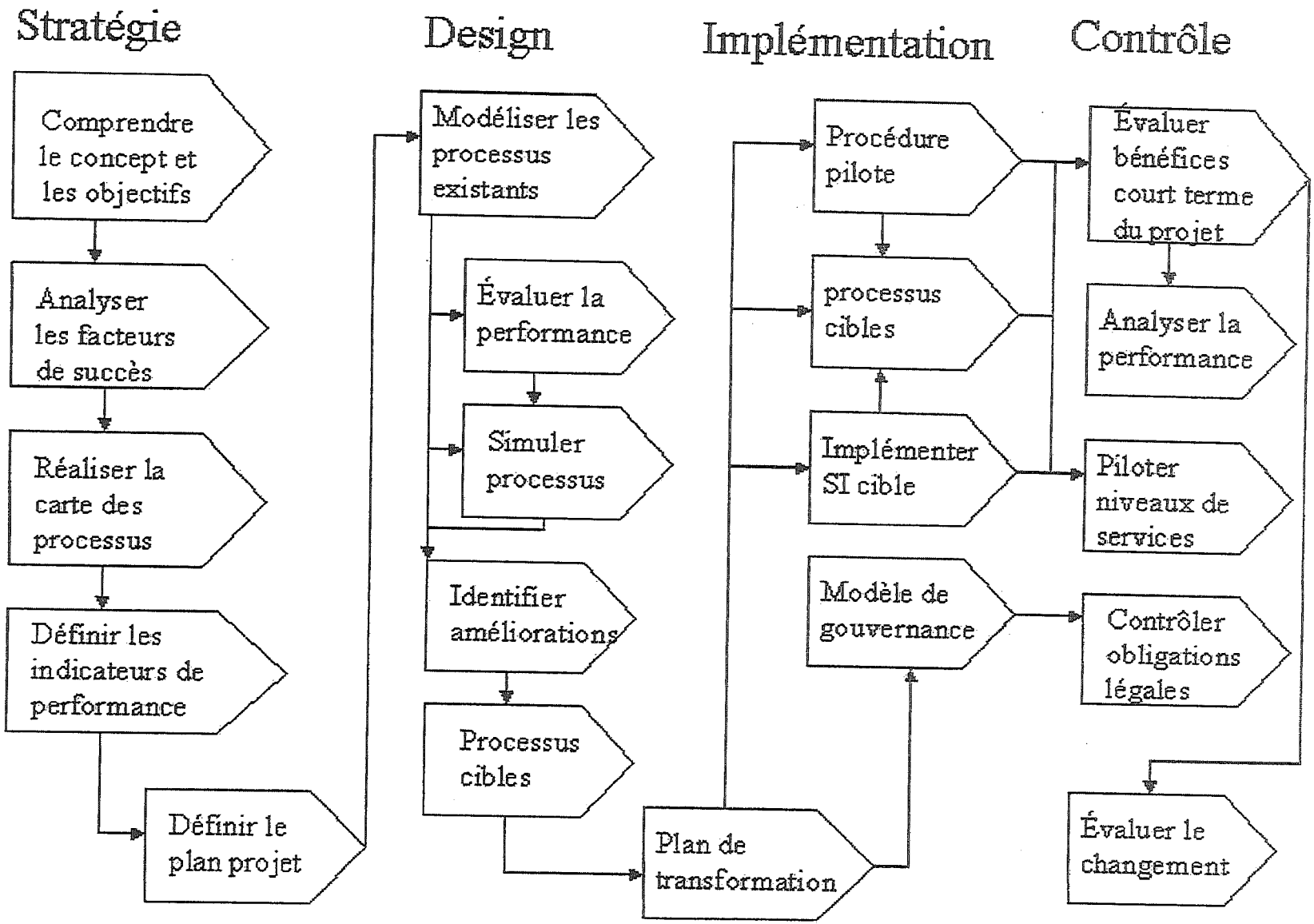
Business Process Society

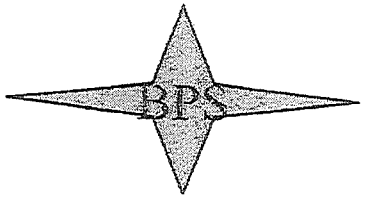
BPS - Roadmap

- La phase « implémentation » permet :
  - Mettre en œuvre les évolutions de l'organisation
  - Mettre en œuvre les processus cibles
  - Mettre en œuvre une gouvernance des processus
  - Mettre en œuvre le SI cible

BPS - Roadmap

- La phase « contrôle » permet :
  - Identification permanente des faiblesses et dysfonctionnement des processus permettant une forte réactivité
  - Identification des bonnes pratiques et benchmark interne
  - Pilotage et communication sur les engagements de service
  - Gestion du cycle de vie des processus supportée par la démarche BPS et ses accélérateurs

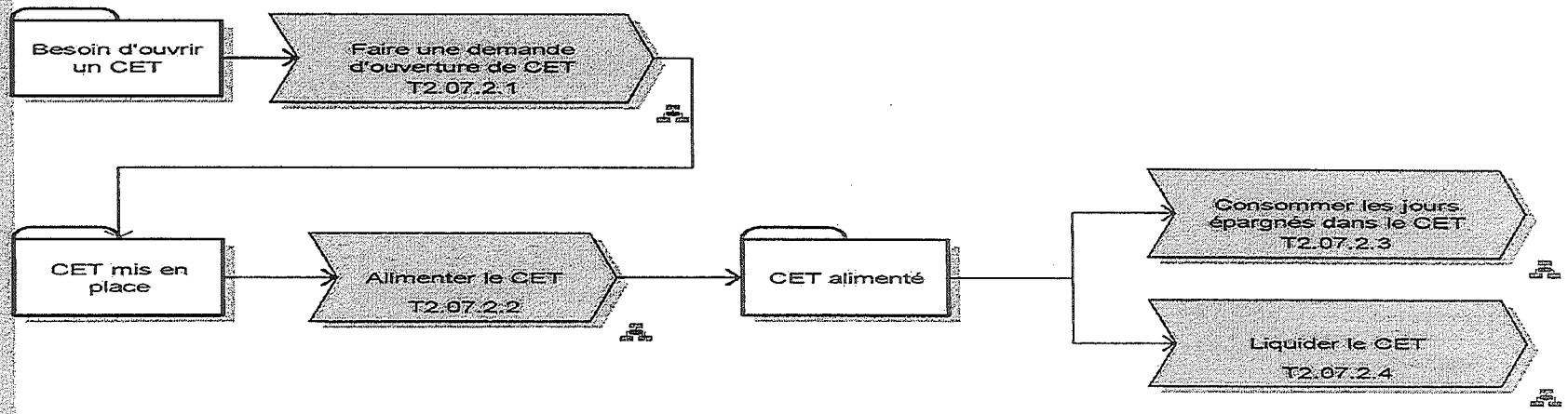

Stratégie
Design
Implémentation
Contrôle
Comprendre le concept et les objectifs
Analyser les facteurs de succès
Réaliser la carte des processus
Définir les indicateurs de performance
Définir le plan projet
Modéliser les processus existants
Évaluer la performance
Simuler processus
Identifier améliorations
Processus cibles
Plan de transformation
Procédure pilote
processus cibles
Implémenter SI cible
Modèle de gouvernance
Évaluer bénéfices court terme du projet
Analyser la performance
Piloter niveaux de services
Contrôler obligations légales
Évaluer le changement

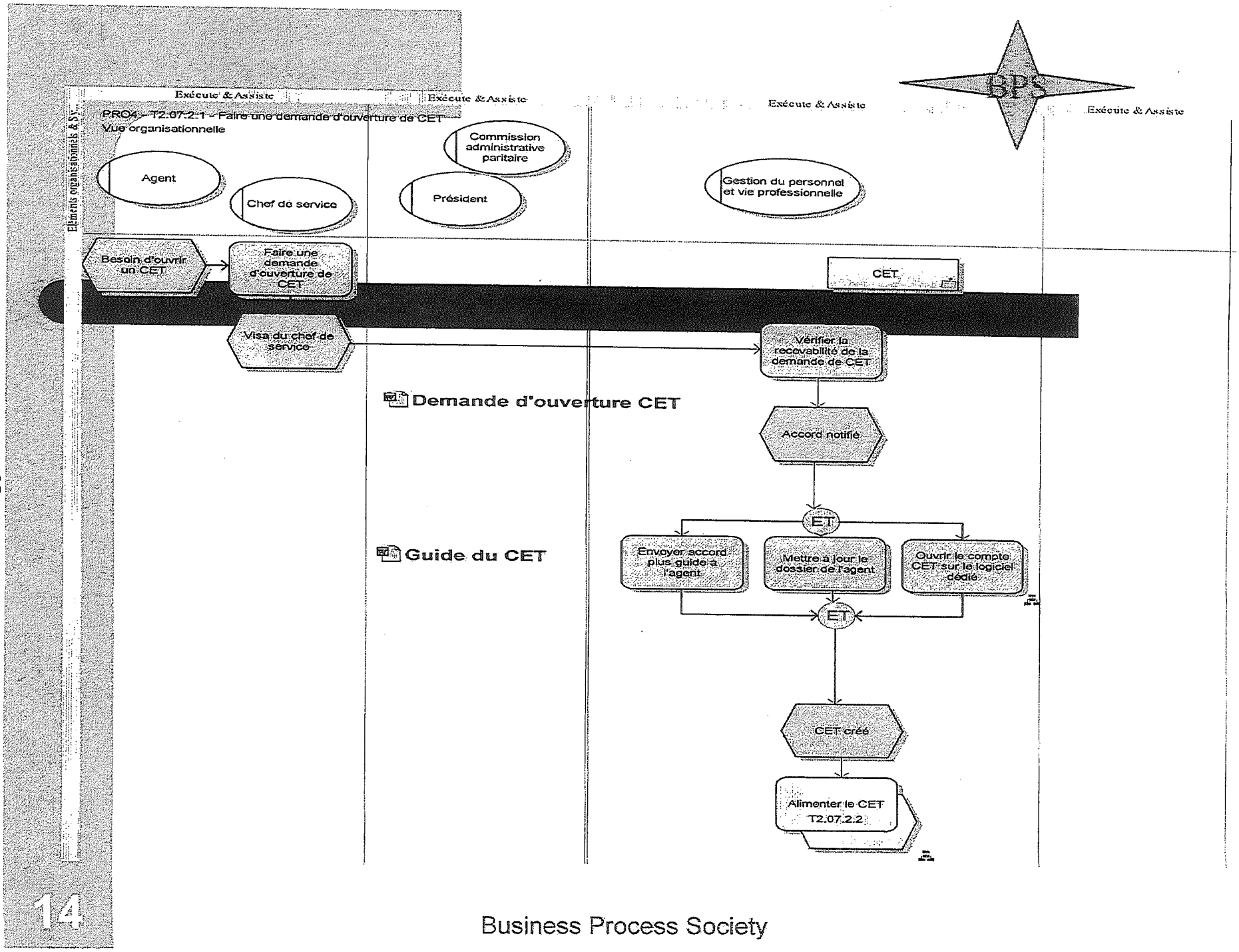


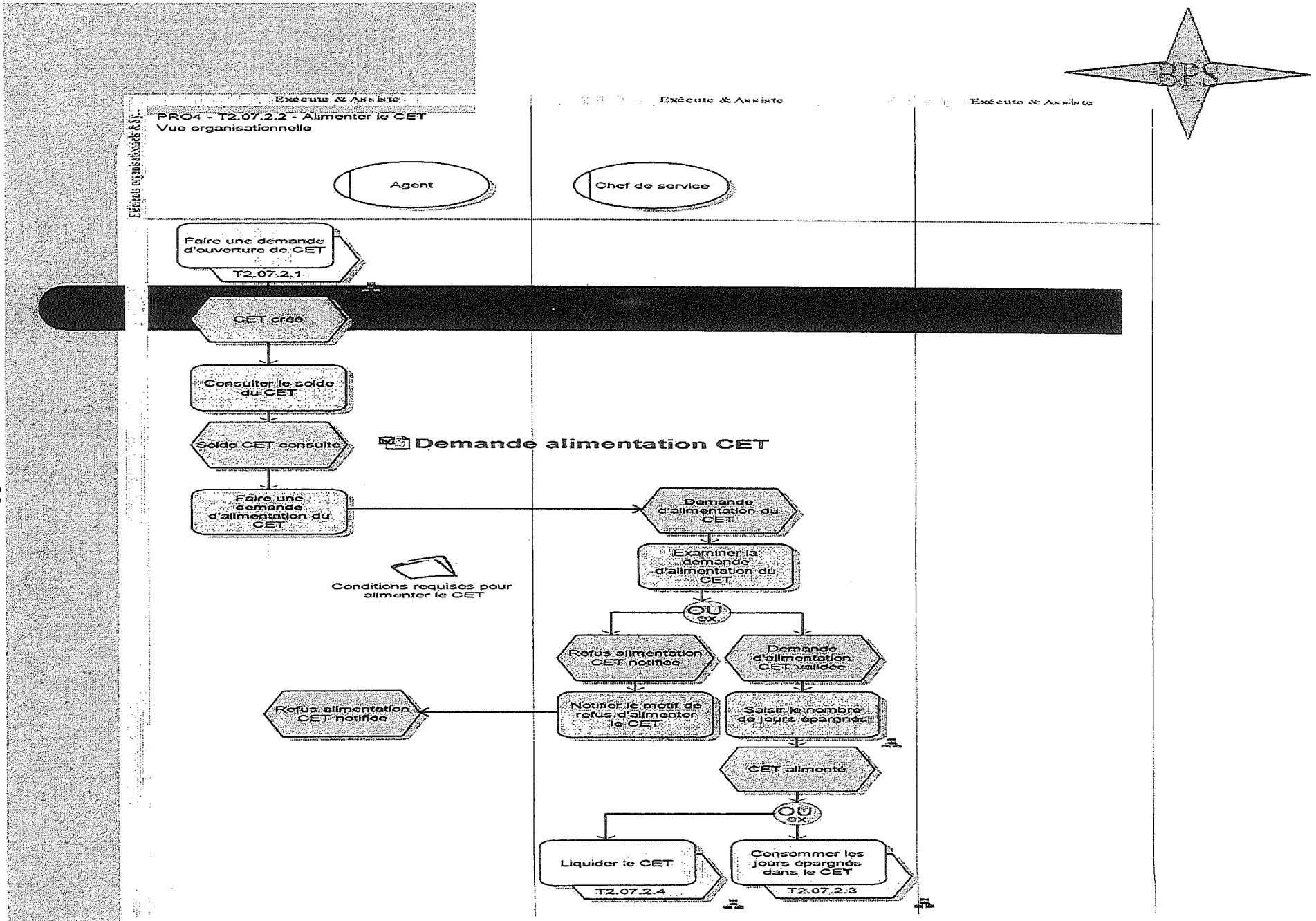
Exemple pratique

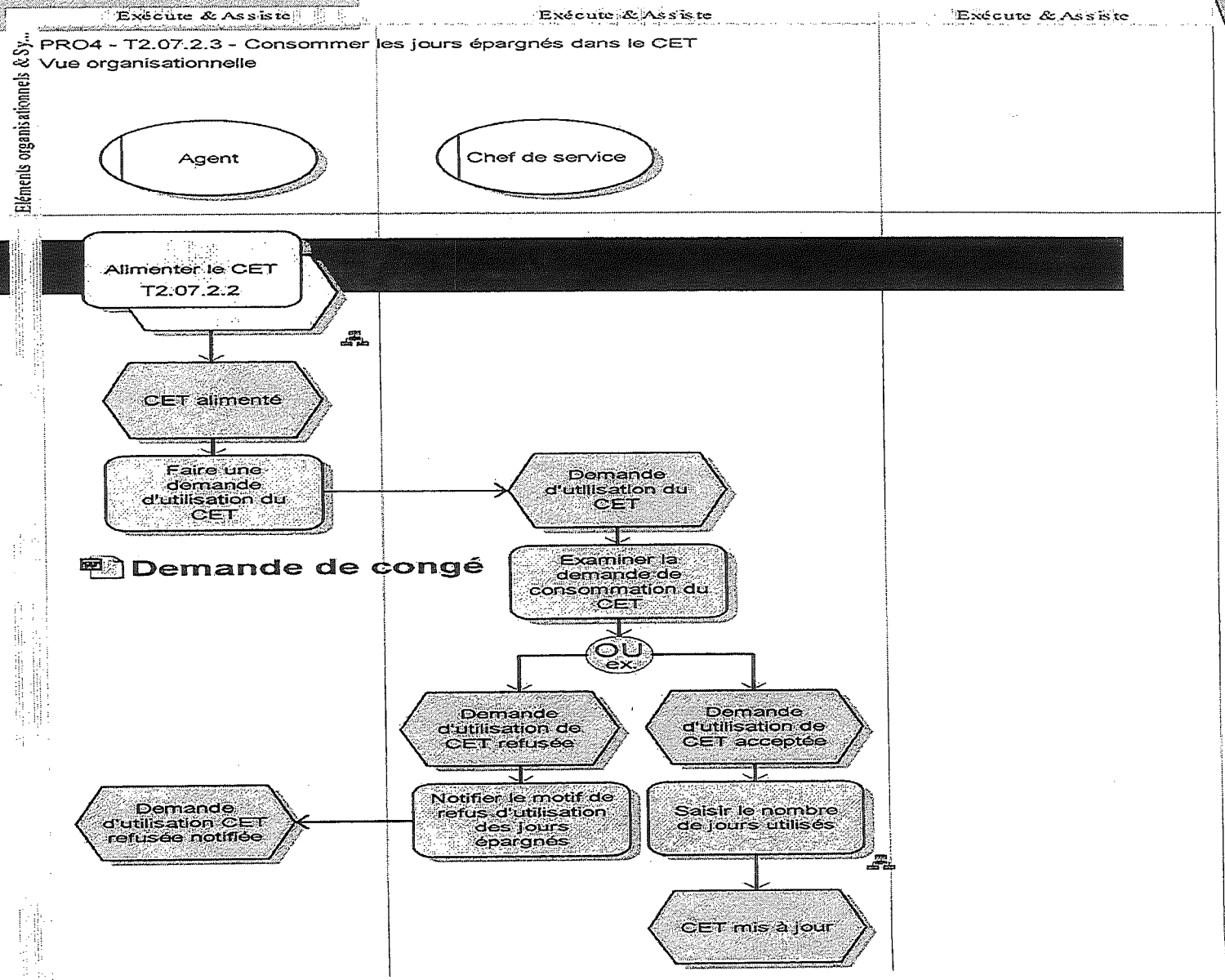
Client du secteur public

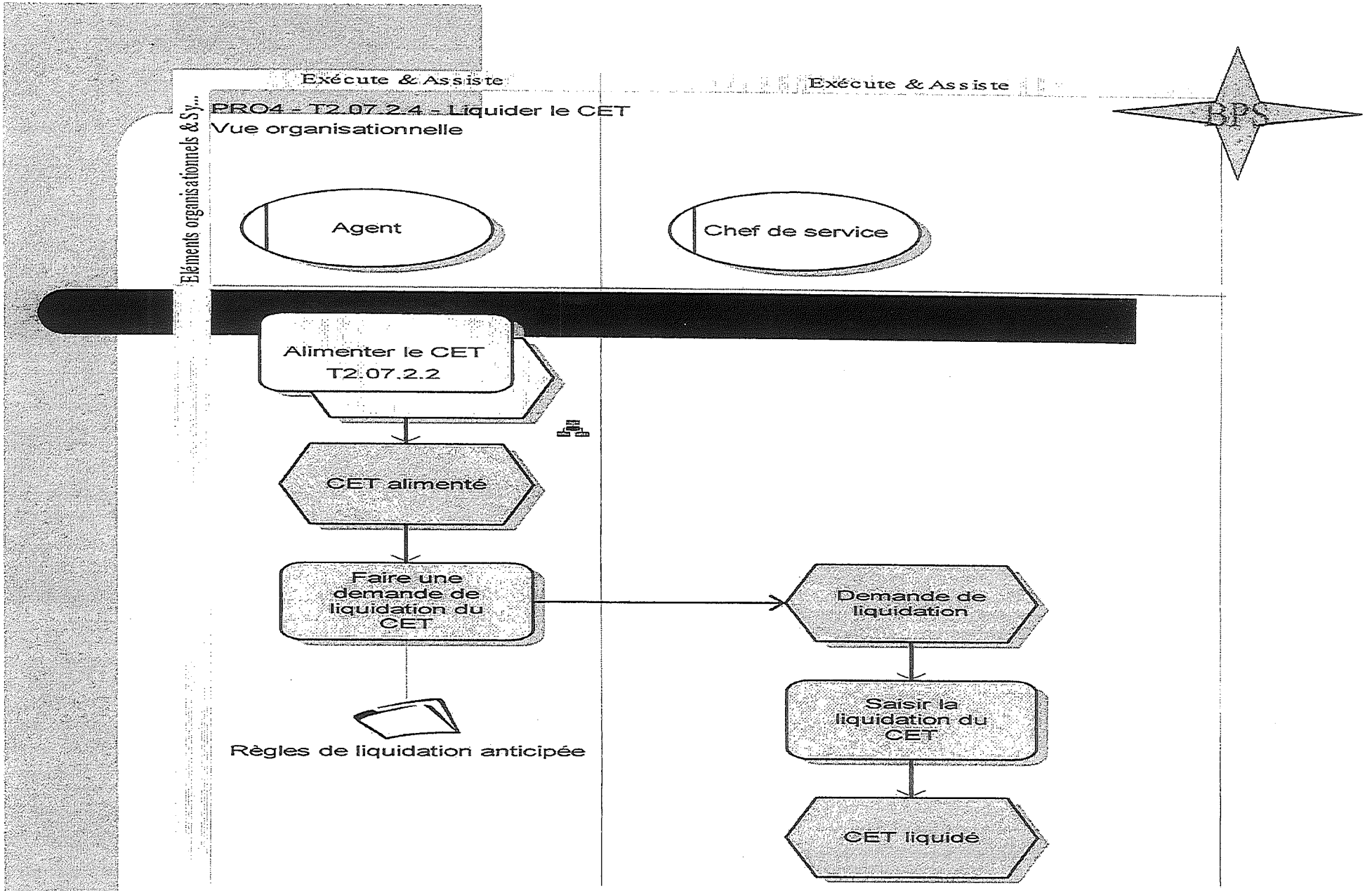
PRO3 - T2.07.2 - Bénéficier d' un compte épargne temps
Carte des processus




Exécute & Assiste
Exécute & Assiste
Exécute & Assiste
Exécute & Assiste
BPS
Eléments organisationnels & Sy...
PRO4 - T2.07.2.1 - Faire une demande d'ouverture de CET
Vue organisationnelle
Agent
Chef de service
Commission administrative paritaire
Président
Gestion du personnel et vie professionnelle
Besoin d'ouvrir un CET
Faire une demande d'ouverture de CET
CET
Visa du chef de service
Vérifier la recevabilité de la demande de CET
Demande d'ouverture CET
Accord notifié
Guide du CET
ET
Envoyer accord plus guide à l'agent
Mettre à jour le dossier de l'agent
Ouvrir le compte CET sur le logiciel dédié
ET
CET créé
Alimenter le CET T2.07.2.2


PRO4 - T2.07.2.2 - Alimenter le CET
Vue organisationnelle
Agent
Chef de service
Faire une demande d'ouverture de CET
T2.07.2.1
CET créé
Consulter le solde du CET
Solde CET consulté
Demande alimentation CET
Faire une demande d'alimentation du CET
Demande d'alimentation du CET
Conditions requises pour alimenter le CET
Examiner la demande d'alimentation du CET
OU ex
Refus alimentation CET notifiée
Demande d'alimentation CET validée
Refus alimentation CET notifiée
Notifier le motif de refus d'alimenter le CET
Saisir le nombre de jours épargnés
CET alimenté
OU ex
Liquider le CET
T2.07.2.4
Consommer les jours épargnés dans le CET
T2.07.2.3


Exécute & Assiste
Exécute & Assiste
Exécute & Assiste
Eléments organisationnels & Sy...
PRO4 - T2.07.2.3 - Consommer les jours épargnés dans le CET
Vue organisationnelle
Agent
Chef de service
Alimenter le CET
T2.07.2.2
CET alimenté
Faire une demande d'utilisation du CET
Demande d'utilisation du CET
Demande de congé
Examiner la demande de consommation du CET
OU ex.
Demande d'utilisation de CET refusée
Demande d'utilisation de CET acceptée
Demande d'utilisation CET refusée notifiée
Notifier le motif de refus d'utilisation des jours épargnés
Saisir le nombre de jours utilisés
CET mis à jour


Exécute & Assiste
Exécute & Assiste
BPS
Eléments organisationnels & Sy...
PRO4 - T2.07.2.4 - Liquider le CET
Vue organisationnelle
Agent
Chef de service
Alimenter le CET
T2.07.2.2
CET alimenté
Faire une demande de liquidation du CET
Règles de liquidation anticipée
Demande de liquidation
Saisir la liquidation du CET
CET liquidé

Six règles d'excellence pour bâtir son workflow

[GESTION DE LA COMPLEXITÉ]

Définir des processus modulaires

Un processus doit pouvoir évoluer. La gestion de versions, ainsi que la réutilisation de sous-processus ou d'activités déjà définis accompagnent ces changement

Un processus n'est jamais complètement figé. L'entreprise doit pouvoir le faire évoluer en fonction de ses activités métier, ou tout simplement l'optimiser. Concrètement, les processus sont rarement implémentés avec succès dès leur première formalisation. Leur implémentation au sein d'un moteur d'orchestration est précédée par une étape de modélisation métier et une étape d'informatisation, qui entrent dans un premier cycle itératif. *« Par la suite, les premières analyses de performances du processus en production peuvent conduire à une remise en question de la modélisation, qui peut également survenir à l'issue de changements organisationnels. Il s'ensuit un second cycle itératif »* , explique Thierry Lacombe, consultant de la SSII Micropole-Univers. D'où l'intérêt des outils de gestion de versions. La possibilité de réutiliser des sous-processus ou des activités est aussi fort utile. Ce critère prend toute son importance lorsque le processus s'étend au travers des frontières organisationnelles de l'entreprise. C'est-à-dire au-delà du domaine de contrôle d'un responsable ou d'un département.

La conception modulaire facilite la réutilisation

« Une fois que l'on a modélisé un rôle, il est souhaitable de pouvoir le réutiliser, car un individu est généralement impliqué dans plusieurs processus » , explique Janelle Hill, analyste au Meta Group. En fait, on retrouve les avantages de l'approche modulaire des développements classiques. Pour Thierry Lacombe, *« les approches méthodologiques par le haut ou par le bas incitent à une conception modulaire, qui favorise la réutilisation de certains sous-processus de base »* . Aujourd'hui, la plupart des produits de workflow traitent correctement cette modularité. *« Ce n'était pas le cas il y a cinq ans »* , note Martin Ader, consultant et fondateur de la SSII Workflow & Groupware Stratégies. Gérer les droits et les autorisations lors de l'affectation des utilisateurs à des actions peut s'avérer ardu. *« Surtout lorsqu'on cherche à relier dynamiquement ces droits à des modules ou annuaires existants »* , indique Henry Peyret, analyste chez Forrester Research. Enfin, un contexte de changement de systèmes informatiques peut être problématique : un utilisateur qui a accès à un mainframe devrait pouvoir travailler de façon inchangée si ce dernier est remplacé pas un système Windows. *« Mais définir une étape de processus qui fasse complètement abstraction de l'implémentation sous-jacente reste relativement difficile »* , remarque Janelle Hill.

Amélioration des processus et économies dans les Vosges

Le conseil général a misé sur l'intelligence collective pour optimiser ses règles et procédures communes.

Baptisée « OPE », pour « optimisation des processus et économies », la démarche d'efficience engagée en 2007 par le conseil général des Vosges devait permettre d'améliorer le fonctionnement de l'administration en s'appuyant sur l'expertise, la capacité d'innovation et le potentiel de l'ensemble des agents. Elle vient d'aboutir, le 1er février, à la première version du « Guide procédures ». Fruit de près de trois années de réflexions partagées en groupes de travail participatifs, pilotés par de jeunes managers.

1 Objectif : un nouveau fonctionnement

« Nous souhaitions mener une démarche qui devait à la fois nous permettre de définir des procédures communes en dépassant les cloisonnements habituels, améliorer le fonctionnement interne, faire des économies et insuffler de nouvelles méthodes de réflexion et de proposition », résume Didier Martin, directeur de l'aménagement, porte-parole de la démarche OPE. Le tout en intégrant les enjeux de développement durable et en confiant le pilotage des groupes de travail à de jeunes managers.

2 Méthode : expression et groupes de travail

Dix-neuf groupes OPE ont été constitués en juin 2008, à partir de thèmes de travail identifiés lors d'un séminaire des cadres en 2007. « Ces thèmes pouvaient être très concrets – adopter une charte graphique commune pour nos courriers, par exemple – ou plus conceptuels – trouver un outil d'aide à la décision », indique Didier Martin. Des thèmes et des idées continuent d'émerger puisque chacun peut soumettre ses suggestions d'amélioration sur le forum de l'intranet, ou directement à un membre du groupe soutien OPE.

Composé d'une dizaine d'agents volontaires, et piloté par un jeune manager, chaque groupe de travail a été chargé d'effectuer un diagnostic, d'en faire l'analyse et de proposer des pistes d'évolution. « Le pilotage global de la démarche est assuré par un groupe de soutien, composé des quatre directeurs généraux adjoints [DGA] et de trois experts [communication, qualité, développement durable], qui décide de la constitution des groupes, suit, coordonne leur travail et valide les propositions, lesquelles, une fois validées par le directeur général des services [DGS] et les DGA, font l'objet d'une note de service, signée du DGS sous label OPE », précise Didier Martin. A noter que toute la démarche repose sur le bénévolat des personnes qui y participent.

J. EBER

TÉMOIGNAGE Didier Martin, directeur de l'aménagement, porte-parole de la démarche OPE (optimisation des processus et économies) au conseil général des Vosges

« Une mise en cohérence »

« Fin 2007, le directeur général des services a souhaité que soit créé un guide des procédures communes, afin d'uniformiser la manière de travailler au sein des directions du conseil général. Derrière cet objectif pointait déjà l'idée de faire des économies, dans un contexte financier qui commençait à se tendre. Mais aussi une volonté de mettre en cohérence différentes démarches déjà en cours dans la collectivité, comme le management par la qualité, l'agenda 21, le renouvellement du plan quadriennal... En parallèle, la présence de nombreux jeunes managers au sein de la collectivité nous incitait à imaginer une sorte d'"école des managers" pour les former et détecter des potentiels. C'est pour répondre à toutes ces problématiques que nous avons imaginé la démarche "optimisation des processus et économies". »

LES CHIFFRES CLÉS

- 350 agents (1/6e de l'effectif) ont participé aux groupes.
- De 2 à 4 heures de travail par mois et par groupe de travail.
- 2 heures de réunion par mois pour le groupe de soutien.
- 35 000 euros TTC pour l'accompagnement de la démarche et la formation des pilotes et membres du groupe soutien par un cabinet de consultants.

3 Résultats : des actions concrètes

La démarche OPE a permis de faire émerger : l'organisation du parc automobile en pool, un plan de continuité en cas de pandémie, la prise des repas dans les demi-pensions des collèges lors de déplacements hors résidence administrative, l'outil d'aide à la décision « faire ou faire faire »... Au total 62 propositions validées, dont 40 mises en œuvre ou en cours de mise en place fin janvier 2011. Reprenant ces propositions ainsi que les autres procédures, règles et outils partagés du département, le « guide procédures » a été mis en ligne sur l'intranet le 1er février avec plusieurs dizaines de fiches projets.

« La direction du contrôle de gestion va proposer prochainement des indicateurs pour évaluer la démarche », signale Didier Martin. « Il ressort de cette expérience la satisfaction d'avoir pu travailler en transversalité avec des agents d'horizons divers et une certaine fierté des membres du groupe, puisque nos propositions ont été validées par la direction générale », rapporte de son côté Sébastien Lajoux, directeur des ressources humaines par intérim et pilote OPE du groupe déplacements.

Maud Parnaudeau

ORGANISATION

S'engager dans une démarche « processus »

- **L'objectif est de moderniser les procédés de travail en donnant une vision claire de l'enchaînement des procédures.**
- **L'approche place le bénéficiaire des actions au cœur de l'activité territoriale.**

Issu de la démarche qualité (*), le mode « processus » fait son apparition dans les collectivités. Après le mode « projet », il constitue le nouvel outil de management en vogue pour moderniser les organisations territoriales. Le processus se définit comme une activité ou un ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie à valeur ajoutée, dans le but de fournir le produit ou le service attendu par le client. « C'est une technique d'analyse et de pilotage qui amène les services à adopter une approche "bénéficiaires", c'est-à-dire une action tournée vers la satisfaction de leurs clients internes et externes. On peut parler de démarche "marketing" », indique Jean-Gabriel Madinier, directeur général adjoint (DGA) chargé des ressources au Grand Lyon. « Habituellement, les collectivités pensent "procédure", c'est-à-dire, "comment je fais". Avec la démarche processus, elles sont amenées à se demander pour qui elles le font et pourquoi », résume, de son côté, Christine Breney, directrice associée du cabinet de conseil Cosmosbay Vectis. Certaines s'en serviront pour repenser leur organisation, d'autres pour dynamiser des démarches qualité et les reconnecter au management. « L'idée est de s'interroger sur le décloisonnement et le repositionnement des activités pour accroître la performance », poursuit Christine Breney.

Interactions. A l'instar du fonctionnement en mode projet, le management par les processus complète la traditionnelle structure verticale et sectorisée de l'organisation par une approche transversale et pluridisciplinaire. « Ce type de management mélange les moyens, les compétences et les secteurs », confirme Nicolas Tavolieri, chef du service départemental de restauration du conseil général du Val-de-Marne. Ainsi l'action territoriale ne s'appréhende plus à travers les organigrammes et les procédures, mais au regard des processus de travail. « On raisonne en termes d'interaction entre les différents acteurs, en amont et en aval », note Jacques Duranton, directeur de Duranton consultants *(lire l'avis d'expert)*.

Cartographier l'existant. La démarche nécessite, en tout premier lieu, une mise à plat des processus existants. La collectivité ou la direction souhaitant se lancer dans ce type de management doit établir une cartographie de ses processus de travail, en distinguant ceux liés aux métiers (qui contribuent de manière opérationnelle à la réalisation des prestations), ceux liés à la direction ou au management (qui fournissent des directives) et ceux liés aux supports (ressources humaines, matérielles, financières, etc.).
« Cette analyse permet de repérer rapidement les actions qui ne servent à rien, c'est-à-dire pour lesquelles il n'y a pas de bénéficiaire ou pour lesquelles l'action ne répond pas aux

LES POINTS CLÉS

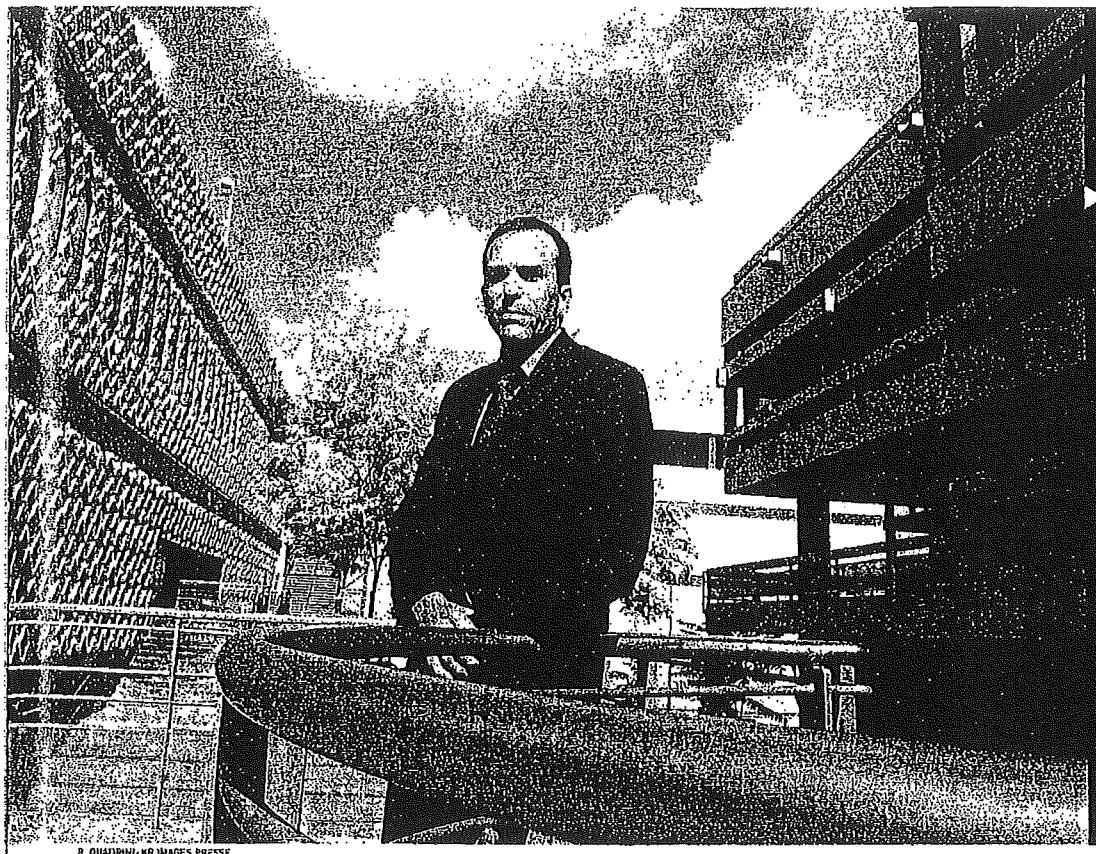
- **Orientation client**
Les services adoptent une approche « bénéficiaires » qui consiste à identifier à l'intérieur de l'organisation et pour chaque dispositif, quels sont les « clients » internes.
- **Sélection des actions**
La démarche permet parfois de repérer des dispositifs sans bénéficiaires clairement identifiés.
- **Adhésion des agents**
L'intérêt de l'opération dépend de l'adhésion des agents. Une attention doit être portée au caractère participatif du projet.

« Déléguer la surveillance du dispositif »

F. CALZAVECCHIA

Jacques Duranton, directeur de Duranton consultants

AVIS D'EXPERT « L'approche par les processus permet au manager de bien maîtriser le fonctionnement de son service, en complément du projet de service, dans le cadre de responsabilités partagées de manière cohérente avec ses collaborateurs. Il lui appartient d'identifier les processus en recherchant le bon niveau de structuration. Concrètement, il est amené à confier à des responsables de processus des missions d'animation et de surveillance avec une évaluation régulière (tous les six mois), grâce aux indicateurs de résultats et à la mise en œuvre d'actions correctives d'amélioration éventuelles. Le manager peut alors piloter l'action de son service en s'appuyant sur les indicateurs transmis par les responsables de processus. Les cadres territoriaux peuvent ainsi entrer dans la logique d'amélioration continue. »



R. QUADRINI/KR IMAGES PRESSE

Jean-Gabriel Madinier, DGA chargé des ressources au Grand Lyon.

▶ Un pilotage sur du long terme

« La mise à plat de plusieurs processus ou ensembles de processus jugés prioritaires a été lancée en 2004 (ressources humaines, achat, foncier et immobilier, finances, programmation des projets informatiques). L'ensemble de la démarche a été piloté en mode projet puis, depuis quelques mois, confiée à la toute nouvelle direction de l'évaluation et de la performance, chargée du suivi de la démarche processus. »

besoins réels de celui-ci», constate Jean-Gabriel Madinier, du Grand Lyon. « Nous nous sommes rendus compte, lors de l'état des lieux de nos processus, qu'il existait des potentiels inexploités ou mal exploités», rapporte, de son côté, Jérémie Daussin-Charpantier, adjoint à la direction générale des services fonctionnels de Nantes métropole.

Responsabilisation. L'identification des responsables de processus peut révéler des surprises. « Si la plupart sont identifiables logiquement, on en découvre que l'on dit "orphelins", ce qui explique les dysfonctionnements observés», indique Jacques Duranton. En tout état de cause, il est nécessaire de débuter son analyse par les processus à fort enjeu, en raison des risques de blocage qu'ils peuvent générer. Le diagnostic établi, la collectivité devra élaborer un schéma d'organisation basé sur une nouvelle répartition des tâches et redéfinir les missions et responsabilités, les circuits de décision, les procédures et les frontières de certains services, etc.

Au Grand Lyon, la démarche de management par les processus a déjà abouti, au sein de la direction des ressources humaines, à une clarification de la contribution respective du manager et de la DRH en matière de recrutement, ainsi qu'à une déconcentration des responsabilités. « Le recrutement des agents de catégories B ou C se fait dans les directions par des équipes "ressources humaines" de proximité qui sont au contact des métiers et des besoins», indique Jean-Gabriel Madinier. A Nantes métropole, un nouveau partage des responsabilités entre la direction générale des services fonctionnels (DGSF) et les directions opérationnelles se dessine. De même, au sein du service départemental de restauration du conseil général du Val-de-Marne, le niveau de responsabilité, les missions et les fiches de poste ont été redéfinis. « La démarche processus a eu un effet de responsabilisation. Dans notre service, les quatre chefs de secteur sont parallèlement responsables de processus. Ainsi, celui chargé de la restauration scolaire chapeaute également une cellule technique de travaux pour tous les secteurs», souligne Nicolas Tavolieri.

Les phases d'optimisation

- Définition et formalisation des objectifs stratégiques : activités devant être maîtrisées, objectifs du projet d'optimisation-reconfiguration, clés et étapes pour y parvenir.
- Analyse des processus existants : état (éléments entrants et produits de sortie). Qui fait quoi ? Pour qui, pourquoi, comment ?
- Identification des dysfonctionnements.
- Reconstruction des processus : détermination du nouveau mode d'organisation (management, répartition des tâches, circuits de décision, procédures, etc.).
- Vérification des ressources : les «5 M» (main-d'œuvre, matériel, matière, milieu, méthode).
- Cartographie nouvelle : détermination des interactions entre les processus, formalisation des indicateurs d'activité, de performances et de satisfaction des bénéficiaires.
- Mise en œuvre des améliorations.
- Bilan, évaluation dans une optique d'amélioration continue.

Formalisation. Une nouvelle cartographie des processus de la collectivité devra formaliser les modifications organisationnelles décidées. Le schéma issu de l'analyse des dysfonctionnements et préconisations d'amélioration devra couvrir toutes les activités de la collectivité, sans chevauchement, la difficulté étant de trouver le niveau de précision le plus pertinent pour une parfaite maîtrise de l'ensemble. « Il faut d'abord s'interroger sur le "pour qui" et le "pourquoi"», suggère Christine >

Le mode processus doit faire l'objet d'une évaluation régulière

■■■ Breney. Les nouveaux processus seront formalisés grâce à des fiches d'identité et une représentation graphique permettant de comprendre facilement les interactions entre les processus. « Je conseillerai de privilégier les schémas, car ils disent l'essentiel et, surtout, ils constituent d'excellents outils de travail et de communication », préconise Jean-Pierre Aerts, consultant à Innovence. Des indicateurs d'activités et de performance devront, par ailleurs, être associés à chaque processus. « Cette méthode doit être régulièrement évaluée pour y apporter, le cas échéant, des actions correctives dans un objectif d'amélioration continue », affirme Jacques Duranton.

Bien entendu, les équipes responsables et opérationnelles devront être associées à ce travail de formalisation. « L'essentiel dans l'approche ou le management par les processus réside dans la démarche collective d'appropriation bien plus que dans la production documentaire ou formelle », rappelle Jean-Pierre Aerts. De manière plus large, à l'instar de toute démarche de changement, le passage au mode processus devra se faire de manière participative, en associant ceux qui travaillent en amont et en aval, « ne serait-ce que pour comprendre le processus dans sa globalité », signale Christine Breney.

Méthode « naturelle ». Finalement, ce type de management permettra de redonner une vision claire de l'enchaînement des tâches, des décisions et des actions. « En partant des attentes et des besoins des bénéficiaires et de la qualité de service attendue, et en articulant de la manière la plus efficiente possible les diverses activités nécessaires à la réalisation des prestations, ce mode permet aux directions de clarifier leurs objectifs et les finalités de leurs actions », assure Jean-Gabriel Madinier. Un modèle de management qui « coule de source » à en croire ses partisans. « L'approche par processus est logique, cohérente et compréhensible par tous », explique le consultant Jacques Duranton. Au Grand Lyon, 30 chefs de projets et des managers ont été formés à la méthode d'analyse des processus et 60 personnes du haut encadrement et membres des comités de direction sensibilisés à cette technique de management. « L'adhésion à la démarche a été quasi naturelle. Cela vient du fait que celle-ci valorise l'action et la contribution personnelle de chacun. Elle nécessite cependant un accompagnement individuel, notamment lorsqu'elle implique de redéfinir les missions », estime Cédric Grail, directeur adjoint de l'évaluation et de la performance au Grand Lyon.

Maud Parmaudeau

(*) Norme ISO 9001, version 2000. Lire « ISO 9000 version 2000. Pour une pratique renouvelée du management de la qualité », de Henri Mitonneau, Dunod, 221 pages, mars 2007.

J.-P. TEILLET

TÉMOIGNAGE **Jérémie Daussin-Charpantier,** adjoint à la direction générale des services fonctionnels de Nantes métropole

« Une cinquantaine de réunions participatives »

« Nantes métropole est organisée, depuis sa création en 2001, sur un principe de déconcentration opérationnelle et fonctionnelle. Celui-ci se traduit notamment par l'existence de cellules de gestion dans quasiment chaque direction de la communauté urbaine. Les cellules sont dotées de certaines missions de gestion et rattachées hiérarchiquement à leur direction opérationnelle, mais liées fonctionnellement à la direction générale des services fonctionnels (DGSF). En mai 2005, elles nous ont alertés sur le manque de lisibilité du partage des responsabilités et des tâches entre la DGSF et les directions opérationnelles. Pour résoudre ce problème, nous avons décidé, en 2006, de mener une démarche de modernisation des processus, dont la finalité s'est peu à peu élargie. Nous avons débuté par une phase d'écoute et de recueil d'informations lors d'une cinquantaine de réunions participatives qui ont permis de dresser un état des lieux. Le diagnostic partagé a révélé un certain nombre de dysfonctionnements nécessitant une clarification des rôles et des responsabilités. Actuellement, six processus sont en chantier (préparation budgétaire, autorisations de programme/crédits de paiement, gestion de la masse salariale, passation des marchés, dépense et recrutement) sur les champs d'intervention que nous avons jugés prioritaires. Des binômes, composés d'un chef de service de la DGSF et d'un responsable de cellule de gestion, animent des groupes de travail pour analyser l'existant, repérer les points forts et les dysfonctionnements, proposer des scénarios d'amélioration et des plans de mise en œuvre. »

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni signature ou paraphe.
- Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) autre que celle figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier ne doit apparaître dans votre copie.
- Seul l'usage d'un stylo soit noir soit bleu est autorisé (bille, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.

Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.

Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.