

Dossiers méthodologiques DURANTON CONSULTANTS

Le Projet de service, la recherche conjointe de la Qualité et de la Performance

Version actualisée le 8 octobre 2012

Adresse du siège social : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Adresse de correspondance : La Robole - Bât. A - 100 rue Pierre Duhem - 13856 Aix en Provence Cedex 3

Tél. : 04 42 24 26 68 Fax : 04 42 24 29 84

www.duranton-consultants.fr - contact@duranton-consultants.fr

- ➔ **Le service public local est sous le projecteur**
 - Les exigences et les attentes des habitants - usagers - contribuables sont fortes : disposer d'un meilleur service public, plus à l'écoute, plus réactif, plus solidaire, ... tout en payant moins d'impôts.

- ➔ **Est-il possible de concilier Qualité et Performance ?**

- ➔ **Oui, si l'on prend le temps pour :**
 - demander aux habitants - usagers - contribuables leurs attentes et ainsi clarifier les priorités,
 - mobiliser et soutenir les services, avec méthode, pour les aider à sortir du quotidien et porter un regard professionnel et constructif sur les évolutions à venir.

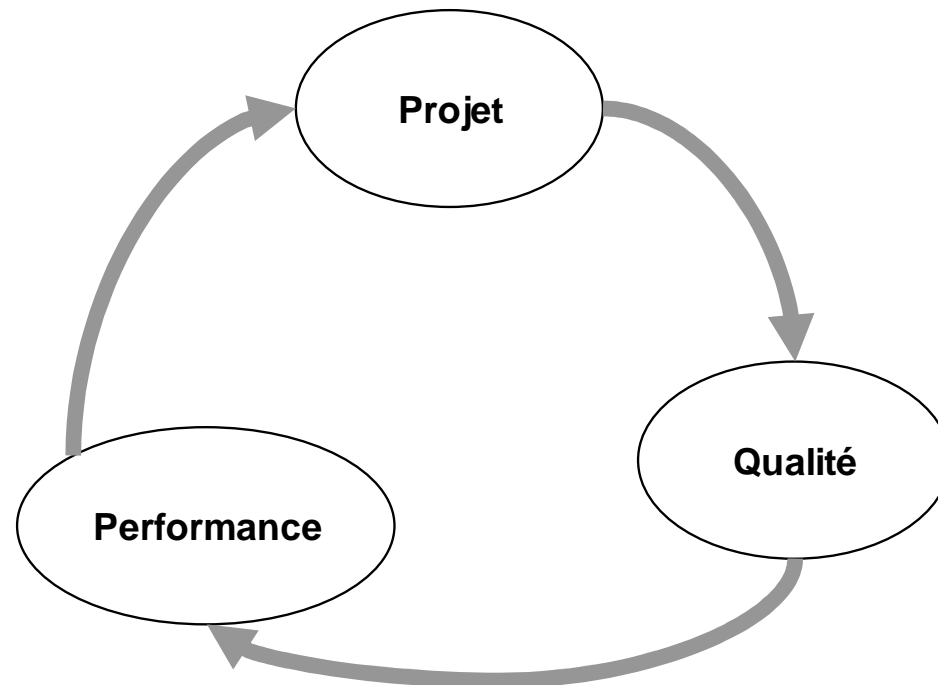
1. Le contexte et la problématique

- Les élus prônent la proximité, les instances de quartier, la relation directe avec les citoyens, autant d'expressions différentes d'un même objectif : **la prise en compte des attentes de la population.**
 - Une logique qui est fondamentalement celle de la qualité.
 - L'objectif est indiscutable. La question est de savoir comment et jusqu'où aller. De l'appréciation intuitive de la bonne qualité aux dispositions ISO et à la certification, il y a un monde ... et des objectifs qu'il faut savoir positionner avec soin.

- **Parallèlement, le coût des services est devenu également un objectif incontournable.**
 - La crise incite à la prudence, à la réduction de la dette,
 - Mais aussi à la recherche de marges de manœuvre permettant de ne pas figer les prestations de la mairie alors que l'environnement et les besoins des habitants continuent à évoluer.

2. La démarche vertueuse

Le Projet au service de la Qualité et de la Performance



- La démarche intègre les trois dimensions de la problématique dans une logique vertueuse.
- Le travail sur la qualité est un levier pour développer la performance et nourrir le projet du service.
- Elle est conçue pour permettre de mettre en place et pérenniser les outils d'évaluation de la qualité, de mesure de la performance et plus globalement de l'amélioration continue.

3. Les trois points clés de la démarche

- ➔ **Point clé n° 1 : Adopter les concepts et outils des démarches Qualité.**
 - Prendre en compte les **attentes et exigences des usagers** : les identifier clairement et les mesurer avec des outils simples : analyse des réclamations, groupes d'expression, enquêtes, ...
 - Développer la capacité à s'adapter au fur et à mesure des évolutions de l'activité et des attentes des usagers : c'est la logique d'**amélioration continue** structurante dans toute organisation tournée vers la qualité.
 - Engager une réflexion par **processus**. Le processus est un concept de la qualité, particulièrement riche, qui permet d'analyser une organisation en sous-ensembles homogènes.

3. Les trois points clés de la démarche (suite)

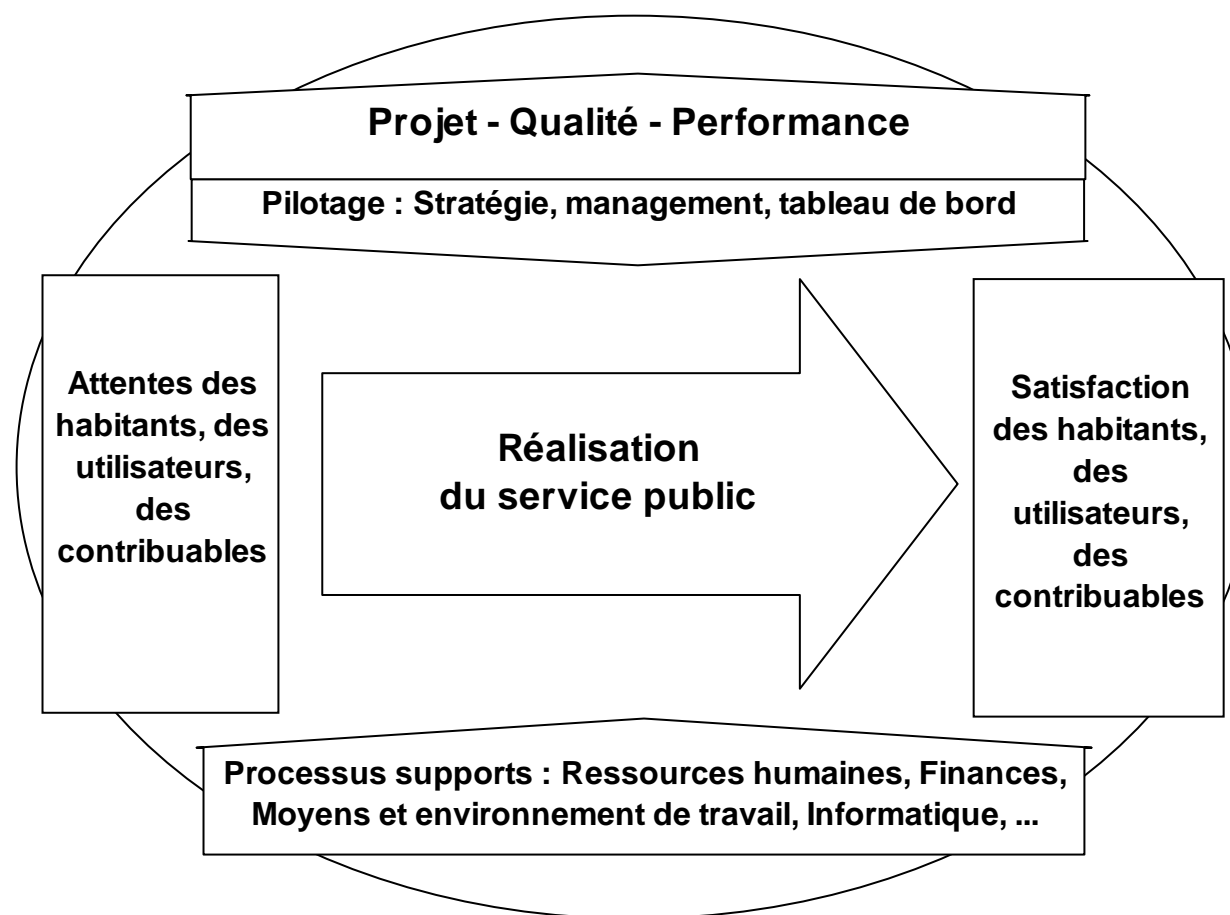
➔ Petit lexique des démarches Qualité

- **Processus** : une chaîne d'activités qui permet de rendre un service interne ou externe. On distingue trois catégories de processus :
 - Les processus de management : organisation, stratégie, pilotage, amélioration continue.
 - Les processus de réalisation des prestations : ce sont eux qui contribuent directement à la production du service public local : fourniture de repas, garde des enfants, animation culturelle, délivrance des documents d'urbanisme,
 - Les processus d'appui : finances, ressources humaines, juridique, environnement de travail ...
- **Procédure** : c'est la manière de réaliser une activité ou un processus.
 - Elle correspond à un enchaînement précis et ordonné de tâches. Depuis la révision des démarches Qualité, en l'an 2000, on limite la rédaction des procédures au strict nécessaire !
- **Amélioration continue** : c'est la capacité à accroître en permanence la satisfaction des usagers.
- **Satisfaction des usagers** : évaluation et perception par l'utilisateur lui-même de la réponse à ses attentes.

3. Les trois points clés de la démarche (suite)

➔ La carte des processus

– Elle visualise le fonctionnement de la Collectivité



3. Les trois points clés de la démarche (suite)

- ➔ **Point clé n° 2 : Développer la performance pour préserver les marges de manœuvre de la collectivité.**
 - Se comparer aux autres collectivités : services rendus, organisation, moyens... et s'enrichir des idées des autres.
 - Étudier les organisations alternatives, remettre en parallèle les avantages et les inconvénients de faire ou faire-faire.
 - Identifier les points clés de l'organisation et définir les moyens de les maîtriser.
 - Reconfigurer les prestations en fonction des attentes des usagers ou de la population. Supprimer les prestations obsolètes, anciennes et devenues inutiles avec le temps.
 - ...

3. Les trois points clés de la démarche (suite)

- ➔ **Point clé n° 3 : Mobiliser les acteurs dans un projet commun.**
 - Seule une démarche participative est garante d’une dynamique de changement durable.
 - Le projet de service est élaboré collectivement. Il part des missions du service, identifie ses enjeux et présente un plan de travail adapté.
 - Il se décline en chantiers, conduits selon le « mode projet » :
 - Identification du directeur et du chef de projet,
 - Formalisation de la lettre de mission,
 - Identification du phasage du projet et des temps de décision.

4. Les cinq conditions de réussite du projet

➤ Condition de réussite n° 1 : Une démarche motivante

- La démarche doit être attractive pour les cadres.
- Elle doit les conforter et les valoriser,
 - par des apports individualisés (formation - action),
 - par leur positionnement dans le projet comme force de réflexion et de proposition.

➤ Condition de réussite n° 2 : Des outils simples et pratiques ayant vocation à être pérennisés

- Dossier d'organisation,
- Questionnaires Qualité,
- Indicateurs d'activité, Bilan d'activité,
- Projet de service,
- Lettre de mission, etc.

4. Les cinq conditions de réussite du projet (suite)

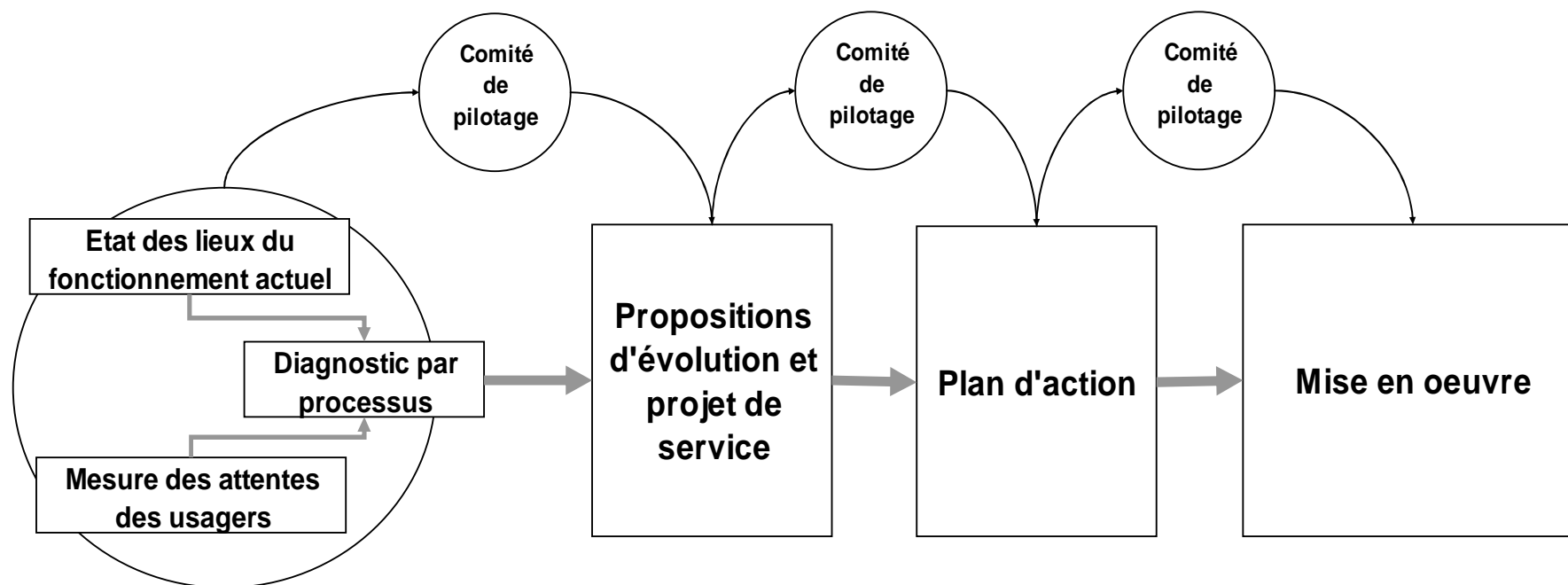
➤ **Condition de réussite n° 3 : Un double niveau de pilotage**

- Un pilotage par les élus apportant au projet la dimension politique nécessaire au moment des décisions.
- Un pilotage technique par la direction générale permettant d'intégrer le projet dans la vie de la collectivité et d'assurer les premiers arbitrages en matière de faisabilité administrative ou financière.

➤ **Condition de réussite n° 4 : Décider et mettre en œuvre rapidement des premières actions afin de démontrer à l'ensemble des acteurs la volonté de concrétisation de l'exécutif.**

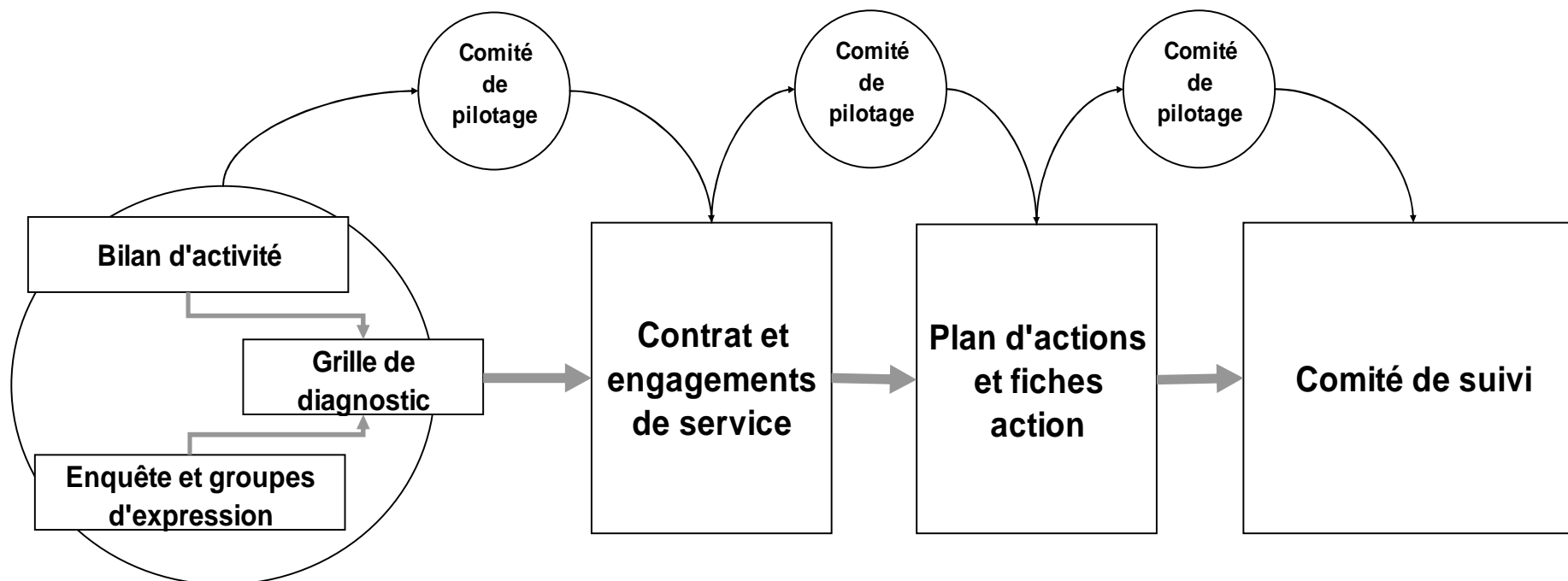
➤ **Condition de réussite n° 5 : Formaliser les décisions de l'exécutif dans un document de référence (projet de service) qui aura vocation à être pris en compte pour la préparation du budget, le plan de formation, les plans d'investissement en véhicules et matériels, ...**

5. Une démarche en quatre phases



5. Une démarche en quatre phases (suite)

Des outils méthodologiques adaptés



5. Une démarche en quatre phases (suite)

Des instances de suivi et de pilotage

- ➔ **Le Comité de pilotage**
 - Instance de décision présidée par le Maire/Président ou son représentant. Il valide chaque phase du projet et procède aux choix d'option utiles au déroulement du projet.

- ➔ **Le Directeur de Projet**
 - Membre de la direction générale, il supervise le déroulement du projet et soutient le chef de projet aux moments opportuns.

- ➔ **Le chef de projet**
 - Directeur ou Chef de service, il copilote le projet avec le consultant.

- ➔ **Le Groupe de travail**
 - Il associe le chef de projet le consultant et les principaux cadres du service concerné. Il conduit les réflexions avec l'aide du consultant.

5. Une démarche en quatre phases (suite)

Une étape préalable : le cadrage

➤ Objectifs

- Préparer et préciser le projet.

➤ Contenu

- Évaluer et préciser les enjeux.
- Recenser les documents écrits existants.
- Identifier les instances du projet.
Mettre au point le projet de calendrier.
- Communiquer.

➤ Modalités pratiques

- Réunion de travail avec la direction générale, le directeur et le chef de projet.
- Présentation du projet aux cadres et au personnel.

➤ Livrable

- Tome 1 : Charte du projet

5. Une démarche en quatre phases (suite)

État des lieux

➤ Objectif

- Formalisation de l'état des lieux.

➤ Contenu

- **Le dossier d'organisation** : Mission, prestations, activités externalisées, effectifs, temps de travail, moyens matériels, ...
- **Le bilan d'activité du service** : Indicateurs d'activité, Budget, Ressources Humaines, Projets conduits ou en cours.
- **La description des processus** : Présentation synthétique du fonctionnement du service.

➤ Modalités pratiques

- Renseignements des canevas préétablis par le consultant.
- Enrichissement avec le consultant.

➤ Livrables

- Tome 2 : Dossier d'organisation.
- Tome 3 : Bilan d'activité du service.
- Tome 4 : Description des processus.

5. Une démarche en quatre phases (suite)

Évaluation - Le point de vue des usagers

➔ Objectif

- Recueillir les attentes des usagers.

➔ Contenu

- Evaluer les processus de « Réalisation des prestations ».
- Préciser les attentes des usagers sur des choix d'option.

➔ Modalités pratiques

- Lecture des écrits existants : Cahier de réclamation, courrier, etc.
- Enquête papier ou électronique.
- Animation de groupe d'usagers.

➔ Livrable

- Tome 5 : Evaluation par les usagers

5. Une démarche en quatre phases (suite)

Évaluation du Management

➔ Objectifs

- Évaluer l'organisation et le fonctionnement actuels et identifier les marges de progrès.

➔ Contenu

- Evaluation de l'organisation et du fonctionnement du service par les différents acteurs : le chef de service, les cadres, les agents, le DGA.

➔ Modalités pratiques

- Adaptation des questionnaire préétablis par le consultant.
- Diffusion.
- Dépouillement et synthèse..

➔ Livrable

- Tome 6 : Evaluation du management du service.

5. Une démarche en quatre phases (suite)

Synthèse de l'évaluation et proposition d'orientations

➔ Objectifs

- Synthétiser la réflexion et proposer des orientations.

➔ Contenu

- Synthèse de l'état des lieux.
- Synthèse des évaluations externes et internes.

➔ Modalités pratiques

- Mise en forme par le consultant.
- Enrichissement et validation par le groupe de travail.
- Présentation au Comité de Pilotage.

➔ Livrable

- Tome 7 : Dossier de synthèse.

5. Une démarche en quatre phases (suite)

Le projet de service

➔ Objectifs

- Formaliser le projet de service et le décliner en chantiers.

➔ Contenu

- Déclinaison des orientations validées par les élus en un plan de travail concret : identification des chantiers, lettre de mission, désignation des chefs de projets, ...

➔ Modalités pratiques

- Réflexion conduite avec le groupe de travail.
- Présentation pour validation au Comité de Pilotage.
- Présentation aux cadres et aux agents.

➔ Livrable

- Tome 8 : Projet de service et lettres de mission.

➔ L'adoption d'outils pérennes

- Dossier d'organisation, Bilans d'activité, Description des processus,
- Evaluation des prestations par les usagers - Revue des processus interne.
- Projet de service.
- Lettres de missions.

➔ Un projet concret adapté aux enjeux de la Collectivité

- Des prestations précisées.
- Une organisation et des moyens redéfinis.
- Un plan de travail porté par les cadres.

➔ Une équipe consolidée autour du Chef de service