

Le management par les processus : une solution adaptée à la modernisation de la gestion publique



Les différentes mesures relatives au financement des acteurs publics locaux, conjuguées à un niveau de pression fiscale très élevé, tendent à rigidifier profondément les ressources des collectivités territoriales. Dans le même temps, les besoins croissants d'investissement, de solidarité et de soutien au développement des territoires ne cessent de croître. Cette situation nouvelle s'est progressivement généralisée à tous les échelons territoriaux et place les élus

et managers devant une équation inédite qui impose d'inventer de nouvelles stratégies.

Ces dernières années, les différentes démarches engagées ont essentiellement consisté à optimiser la gestion dans une optique de rationalisation des moyens engagés. Centrées sur leurs processus internes de production, « *le quoi et le comment ?* », les collectivités n'ont pas nécessairement pris le temps de revisiter les finalités de l'action publique engagée « *le pourquoi ?* ».

De fait, dans un contexte de forte réduction des marges de manœuvre, il ne s'agit plus de rechercher à « *Faire plus* » mais à « *Faire mieux* », de réfléchir en termes de moyens alloués mais également en termes d'efficacité et d'efficience des *résultats obtenus*.

Conscient de ces enjeux, la collectivité s'est engagée dans une démarche de management par les processus destinée à :

- Donner du sens et valoriser l'action de la collectivité.
- Moderniser son organisation en optimisant l'usage des ressources et en innovant sur ses pratiques et modes de fonctionnement,
- Développer une culture de gestion et d'évaluation.

Bien que la stratégie et l'action opérationnelle soient indissociables et complémentaires, les méthodes traditionnelles de gestion ne permettent pas toujours de faire le lien entre les différentes dimensions constitutives de toute organisation et qu'il est parfois difficile de faire dialoguer.

La pratique éprouvée dans la mise en œuvre de démarches d'amélioration de la performance nous a progressivement conduits à considérer que le dénominateur commun peut se retrouver dans la notion de processus - activité qui constitue une référence partagée par l'ensemble des dimensions managériales.

La démarche de management par les processus engagée par la collectivité citée en exemple s'est déroulée en deux temps.

Une première période consacrée à la construction d'une boîte à outils composée :

- **D'une feuille de route destinée à fixer le cap de l'action publique.** Elle procède de la déclinaison stratégique et opérationnelle du Projet de Territoire ;
- **D'un référentiel des processus** qui résulte de la formalisation de l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et supports de la collectivité ;
- **D'une base d'indicateurs de performance** destinée à évaluer l'efficacité et l'efficience de l'action publique ;
- **D'un plan d'optimisation** destiné à moderniser l'organisation et les modes de fonctionnement.

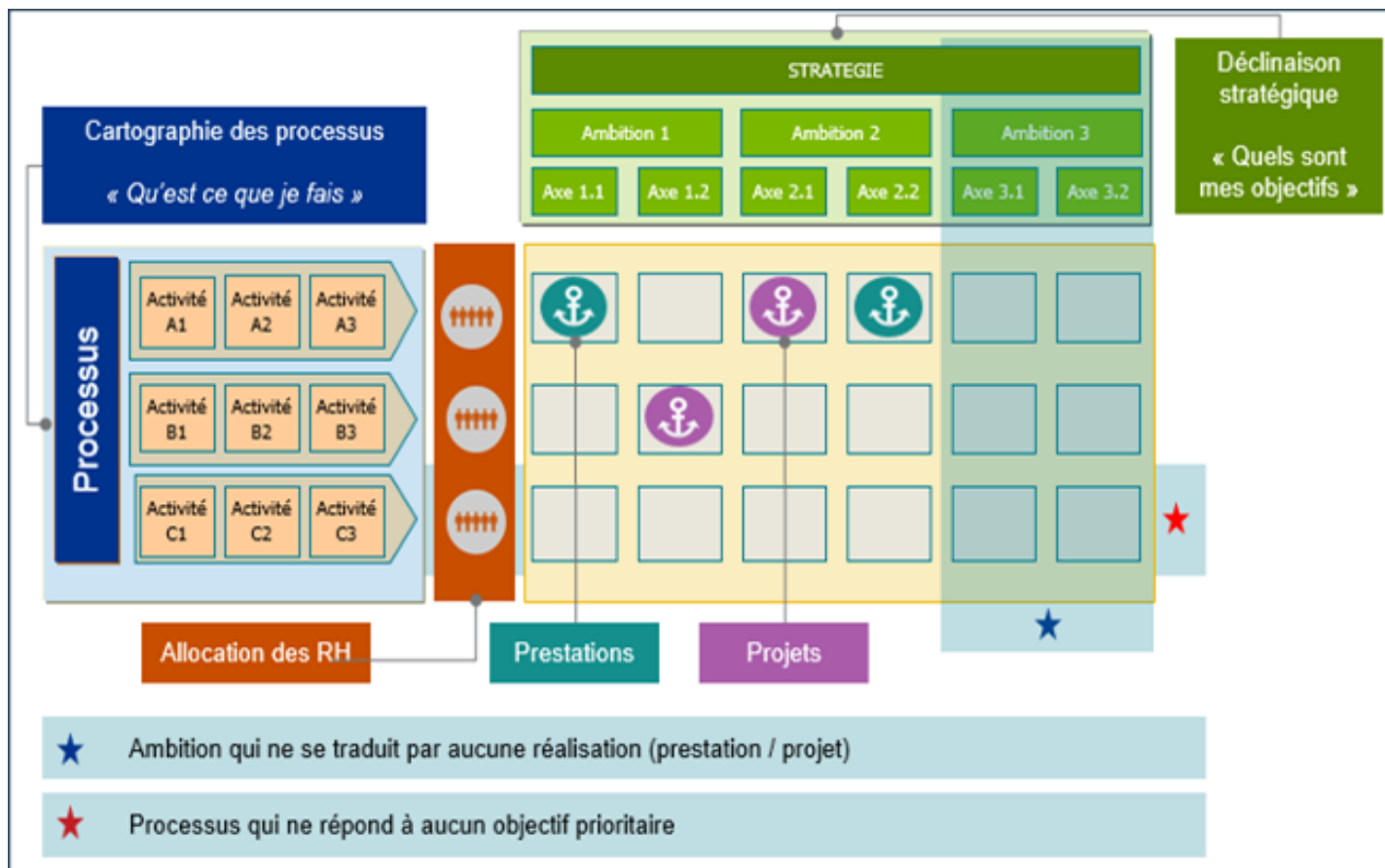


Une seconde période durant laquelle la collectivité s'est dotée, pour chacune de ses directions, d'un outil innovant : **le PASS** qui offre l'opportunité de croiser les différentes dimensions managériales et de poser les bases objectives d'un dialogue sur les enjeux en terme :

- de lisibilité et de cohérence des objectifs poursuivis ;
- de maîtrise des processus ;
- de pertinence et de qualité des prestations rendues ;
- d'adéquation des moyens aux missions exercées ;
- de mesure de la performance.

A ce jour, la démarche de management par les processus a permis à l'échelle de la collectivité :

- D'offrir une nouvelle lecture budgétaire par politiques publiques ;
- De clarifier les rôles et responsabilités dans l'exercice des missions ;
- D'harmoniser le rapport d'activité autour de la stratégie et des processus ;
- D'évaluer les besoins en personnel à travers l'élaboration de plan de charges ;
- De fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un langage commun et partagé. ■



« La démarche de management par les processus s'est rapidement imposée comme un socle d'échange et de partage incontournable sur des fondamentaux managériaux de la collectivité : que faisons-nous, que produisons-nous, qui fait quoi et pour quelle finalité ? Il était néanmoins nécessaire de passer le cap du concept et de capitaliser sur cette richesse, ce produit collectif, pour en faire un véritable outil managérial. La nuance est importante, l'outil managérial ne signifie pas de façon restrictive l'outil des managers, mais bien un outil pour tous, partagé et dans lequel chacun se reconnaît. Le PASS est symbolique de cette volonté de démocratisation de la démarche et a permis de dépasser la dimension purement technique. Le pari est de taille : amener un langage commun (chacun sait ce qu'est le PASS), répondre aux besoins de chacun (chacun doit pouvoir s'approprier les outils dans son quotidien et ses missions, que cela soit à de hauts niveaux de décision pour guider les décisions budgétaires ou à des strates plus opérationnelles pour organiser son plan de charge ou préparer ses évaluations), le faire évoluer pour que la démarche ne soit pas une contrainte mais constitue plutôt un espace où l'on pense évolution, mutualisation et innovation. »

Responsable du service Pilotage
Organisation Méthode et Evaluation

« La démarche de management par les processus est innovante pour la direction des services financiers à plus d'un titre :
- elle permet de proposer une nouvelle lecture budgétaire par politiques publiques qui est privilégiée dans le cadre du débat d'orientation budgétaire.
- elle nous permet de travailler de manière plus collaborative avec les directions opérationnelles et d'instaurer un véritable dialogue de gestion ;
- dans un contexte de restriction budgétaire, elle offre l'opportunité, au vu des activités respectives de chacun et des moyens humains et financiers alloués, d'identifier de façon plus précise les postes qu'il conviendrait d'optimiser. »

Directrice des Services Financiers

« Après 10 ans d'existence et de profondes mutations, la collectivité a eu besoin de reposer les fondamentaux de son organisation. La démarche de management par les processus a permis, entre autre, de réinterroger la stratégie et de la formaliser au sein d'un cadre dans lequel chaque direction a trouvé sa place. Cette feuille de route commune et partagée a permis de donner une cohérence d'ensemble aux actions menées et de donner du sens, tant aux administratifs portant techniquement les dossiers qu'aux élus qui impulsent les orientations. Il en a découlé un travail sur l'organisation, qui a conduit à mettre en adéquation la structure avec ses ambitions à travers un nouvel organigramme. Des outils de pilotage des activités et de cadrage des ressources sont venus compléter cette boîte à outil. En transversalité, un travail sur les processus a permis de dégager les similarités entre directions, des familles de métiers qui permettent d'améliorer la fluidité dans la gestion de l'organisation. En conclusion, c'est une véritable structuration d'ensemble qui a été engagée dans le cadre d'une démarche collaborative et qui a donné une dimension professionnelle et fait émerger un « travailler ensemble ». »

Directeur Général Adjoint du Pôle SPIP
Responsable Administratif et Financier du Pôle SPIP